



Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana



Associação de Voleibol de Lisboa:

Comunicação, Gestão do Desporto e Atividades

Relatório Final de Estágio com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Júri:

Presidente

Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha

Vogais

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

Professor Doutor Jorge Manuel Castanheira Infante

Pedro Miguel Fernandes Geadas

2018

Agradecimentos

À minha família, pelo apoio incansável e pelo esforço em me fazer sempre sentir o melhor possível, mesmo nos momentos menos bons.

À Dr.^a Carolina Mendonça, ex-Presidente da Associação de Voleibol de Lisboa, que me acolheu e se colocou ao meu dispor para o que precisasse.

Ao Prof. Miguel Pombeiro, atual Presidente da AVL, por me ter colaborado no processo de conclusão deste estágio.

Ao Professor Doutor Abel Correia, que orientou todo o processo de avaliação deste Relatório de Estágio.

Ao Marco Silva pela amizade criada e pela incansável ajuda nas minhas tarefas e pela colaboração que sempre teve comigo.

Ao Rui Moura, pela amizade desenvolvida, por me ter orientado na organização e por me ter possibilitado tão boas condições de crescimento profissional.

Aos meus amigos João, Ricardo e Duarte, que merecem uma menção especial nesta página pela ajuda e incentivo que me deram na conclusão deste processo. Aos restantes, também fica uma palavra de apreço.

À Câmara Municipal de Odivelas, e aos seus técnicos, Tiago Galhano e António Atabão, que foram incansáveis parceiros e são parte do nosso sucesso esta época desportiva.

Ao Prof. Jorge Infante, pela amizade e colaboração no voleibol e à Prof. Rosário Mendes, que é e sempre será uma figura maternal para mim e com quem tenho o prazer de trabalhar quase diariamente no meu clube.

Ao Centro de Voleibol de Lisboa, um clube que muito me ajudou e que muito significa para mim.

Ao Moura Volei Clube, onde tudo começou. Ao meu pai, ao meu irmão, ao Alvarinho, ao Rui Pinto e ao Prof. Carlos Fialho.

Ao meu avô, que iria gostar de estar vivo para me ver tornar Mestre numa área que sempre tanto significou para mim.

Resumo

O presente relatório é uma reflexão sobre o meu estágio na Associação de Voleibol de Lisboa (AVL), para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto. É um documento que procura integrar uma descrição detalhada daquilo que foi o meu percurso na organização e de que forma é que a minha presença beneficiou a sua orgânica. Ao mesmo tempo procuro integrar pressupostos teóricos ligados às funções por mim desempenhadas no trabalho do dia-a-dia. O meu contributo foi interdepartamental, tendo participado em vários âmbitos do trabalho da AVL: Comunicação, Atividades e Projetos e na organização e gestão de competições.

Senti algumas dificuldades em conciliar o estágio com as aulas no 2º semestre, por estar a terminar algumas unidades curriculares do ano anterior. No entanto, o contributo da minha formação de base (Ciências da Comunicação) e experiência profissional prévia na área do Jornalismo e da Comunicação Digital foram fundamentais e permitiram introduzir dinâmicas de trabalho novas bem como outros processos de trabalho, que ajudaram a cimentar e projetar a imagem institucional da Associação de Voleibol de Lisboa. Por outro lado, a minha experiência como atleta e treinador de voleibol federado permitiram-me, por conhecer profundamente o meio e os dirigentes dos clubes, criar elos e ligações benéficos para a AVL.

Este relatório é uma reflexão sobre as aprendizagens que efetuei durante os 4 meses de estágio e sobre o impacto da minha participação na organização.

Palavras-Chave: Gestão do Desporto, Comunicação Institucional, Voleibol

Abstract

The following piece of work concerns my internship in Lisbon's Volleyball Association (AVL) in order to obtain a Masters Degree in Sports Management.

It aims to describe what has been my path inside the organisation and in which way my presence and contribute has enriched organisation performance. At the same time I try to integrate some theory aspects concerning my tasks in the workplace. My internship involved an interdepartamental work. So, during the 4 months of work in the Association, I developed some work in several areas: Communication, Activities and Projects.

I had some difficulties finishing the internship because I was still attending some subjects of the previous year. On the other hand, the contribute of my academic formation in Media Studies and previous work experience in Journalism, were crucial to my daily work and gave me the possibility to introduce new work processes and Dynamics within the organisation, that allowed Lisbon Volleyball Association to project and develop a strong institutional image. Also my background as a volleyball athlete and coach allowed me to know the club managers and other directors, that provided meaningful connections to AVL.

This report concerns my learning process during 4 months of internship.

Keywords: Sports Management, Institutional Communication, Volleyball

Índice

Agradecimentos	2
Resumo.....	4
Abstract.....	5
Índice de Tabelas.....	7
1. Introdução	8
2. Enquadramento Teórico	11
2.1. Desporto e Gestão do Desporto.....	11
2.2. Modalidades Desportivas Coletivas e Voleibol.....	18
2.3. O Voleibol em Portugal	22
2.4. Federações e Associações desportivas	25
2.5. Comunicação Digital no Desporto.....	30
3. O Estágio.....	35
3.1. Expectativas iniciais em relação ao estágio	35
3.2. A realidade encontrada: a organização.....	38
3.4. Os técnicos e dirigentes	41
4.1. Comunicação	46
4.2. Gestão do Desporto	54
4.3. Atividades.....	58
5. Considerações Finais	64
6. Referências Bibliográficas.....	69
Anexos	72

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Síntese de Objectivos e Tarefas do Estágio	46
Tabela 2 Tarefas desempenhadas no âmbito da Comunicação	53
Tabela 3 - Tarefas realizadas no âmbito da gestão do desporto	58
Tabela 4 - Tarefas realizadas no âmbito das Actividades da AVL	63

Siglas e Abreviaturas

AVL - Associação de Voleibol de Lisboa;

AEC - Actividades de Enriquecimento Curricular;

CMO - Câmara Municipal de Odivelas;

CRP - Constituição da República Portuguesa;

DTR - Diretor Técnico Regional;

FPV - Federação Portuguesa de Voleibol;

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude;

LBAFD - Lei de Bases da Atividade Física e Desporto.

1. Introdução

O presente documento constitui o Relatório Final de Estágio, com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana. O relatório constitui uma reflexão sobre o Estágio Curricular realizado no seio de uma organização desportiva, no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto. O estágio foi realizado na Associação de Voleibol de Lisboa, num período de 5 meses (durante o ano letivo 2016/2017), que contribuiu significativamente para uma solidificação de aprendizagens e competências adquiridas ao longo do Mestrado, bem como possibilitou a entrada no mercado de trabalho e o contacto com o mundo institucional, implicando o relacionamento com outras organizações desportivas, autarquias e estabelecimentos de ensino.

A realização de estágios curriculares em ambientes profissionais possibilita, no caso da Gestão do Desporto, conhecer a orgânica das várias instituições e compreender as suas ligações com o meio envolvente e com as outras instituições, dando ao aluno estagiário possibilidades de entrar diretamente no mercado de trabalho e iniciar-se profissionalmente como ativos importantes das organizações desportivas.

Para dar resposta às minhas funções na organização foi essencial o contributo dos dois técnicos superiores do quadro da AVL, os Professores Rui Moura e Marco Silva, bem como os dirigentes eleitos durante o período de vigência do estágio, com destaque para os Presidentes da AVL Carolina Mendonça e Miguel Pombeiro. A sua ajuda foi crucial na minha integração na instituição e na execução das minhas funções, o que resultou num trabalho furtivo e benéfico para a AVL, nas minhas áreas

de responsabilidade e intervenção. Foi uma experiência enriquecedora poder trabalhar na “minha” modalidade, da qual sou atleta e treinador.

Também o meu *background* de praticante e treinador permitiu dar contributos e *feedbacks* positivos aos meus colegas nas suas tarefas do dia-a-dia, na organização de quadros competitivos, gestão de competições e na implementação de outras práticas e processos de trabalho mais eficientes. A minha formação de base (na área da comunicação e media) também permitiu cimentar e fortalecer a imagem institucional da AVL, através de uma presença mais marcante no meio digital e nas redes sociais.

O presente relatório constitui uma reflexão sobre as minhas aprendizagens, o funcionamento organização, o meu contributo para a AVL, que funcione como um instrumento de consulta para o futuro e como um elemento de valorização pessoal.

O estágio decorreu sob orientação do Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia, durante 4 meses. Teve início a 21 de novembro de 2016 e findou a 23 de abril de 2017, conforme as datas do contrato de estágio (anexo 1). No entanto, devido a questões acordadas com a AVL que envolviam terminar tarefas do estágio, fiquei ligado à Associação de Voleibol de Lisboa até dia 31 de maio de 2017. Durante o 2º semestre curricular e durante o decurso do estágio foram realizadas 4 reuniões com o orientador. Em anexo constam (anexo 2) as atas que redigi, tarefa que era delegada pelo Prof. Abel Correia no começo de cada reunião. No seio da organização, o estágio decorreu sob orientação do Prof. Rui Moura, Diretor Técnico Regional da Associação de Voleibol de Lisboa. Os objetivos, tarefas e enquadramento formal do estágio podem ser consultados em anexo (anexo 1).

O relatório está dividido em 4 grandes partes, na sua estrutura:

- Na primeira, é realizado um enquadramento, que visa ligar pressupostos teóricos à atividade da organização: Desporto, Gestão do Desporto, Voleibol e Modalidades Coletivas e Federações e Associações Desportivas. Esta parte tem como objetivo estabelecer uma ponte entre a teoria e a operacionalização prática do estágio;

-Na segunda parte é realizada uma análise da organização, utilizando como ponto de partida as minhas expectativas iniciais em relação ao estágio.

- A terceira parte diz respeito à descrição detalhada do processo de estágio e ao seu enquadramento. É nesta parte que falo sobre as minhas funções e do trabalho desenvolvido.

- A última parte diz respeito a aspetos relacionados com as aprendizagens retiradas, dificuldades e limitações encontradas no dia-a-dia do estágio. Estes aspetos constituem as disposições e conclusões finais deste documento.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Desporto e Gestão do Desporto

O conceito de Desporto tem sido, ao longo dos anos, vindo a ser definido de forma diferente por vários autores. É, portanto, um conceito que tem encontrado dificuldade em encontrar uma definição uniforme para as suas características. Uma definição genérica do conceito, descreve o desporto com uma atividade que requer um complexo conjunto de capacidades físicas, que envolve uma organização e uma regulamentação, ao mesmo tempo que é organizado e estruturado segundo regras definidas (Valinhas, 2012).

Não há uma definição aceite universalmente que contemple todas as dimensões do conceito:

- A definição de Desporto do Conselho da Europa (1992: A, Art.º 2º) caracterizou o desporto como “todas as formas de atividade física, formais ou informais, que visam a melhoria das capacidades físicas e mentais, fomentam as relações sociais, ou visam obter resultados na competição a todos os níveis”. No entanto, a definição não contempla a distinção entre as várias formas de vivenciar o desporto, através da participação.

- A palavra Desporto vem do francês antigo do séc. XIII, da expressão *desport*, que significava recreação, passatempo ou lazer. No entanto, no século XIX o significado moderno da palavra surge em Inglaterra, ligado às raízes que a prática desportiva assumiu na Antiguidade Clássica, com o objetivo de proporcionar aos cidadãos da Grécia Antiga uma formação harmoniosa, com vista ao desenvolvimento físico, intelectual e à preparação para a guerra. A definição de desporto que surgia nesta época considerava atividade desportiva uma prática disciplinada de exercício

físico, tendo em vista aumentar a força, a destreza e a beleza do corpo dos praticantes;

- No entanto, no século XX, o conceito de desporto começa a incluir outros fatores para além da estética e da formação do indivíduo, passando a associar estes dois últimos a componentes do jogo, que contribuem para a estruturação da personalidade e desenvolvimento da capacidade de decisão do praticante. Em 1934, Coubertin adiciona o desejo de progresso à formação do indivíduo e à estética, objetivos que, para serem atingidos, têm inerentes a perseverança, que leva o praticante a atingir os seus limites e ir até ao risco.

- Mais tarde, Hébert (1935) apresentou o desporto como todo o género de exercícios ou de atividades físicas tendo por fim a realização de uma performance e cuja execução repousa essencialmente sobre um elemento definido: uma distância, um tempo, um obstáculo, uma dificuldade material, um perigo, um animal, um adversário e, por extensão, o próprio desportista.

- Na segunda metade do século XX, conceito de desporto evolui para uma conceção que o define como movimento, resultado da atividade física e intelectual humana, no qual existem competição (rivalidade no sentido da relação desporto/performance), institucionalização (existência de regras e normas institucionalizadas) e o lazer (carácter recreativo e lúdico). Trata-se assim de um conceito alargado de desporto, que adiciona à componente física os aspetos relacionados com o jogo e os seus objetivos, que variam de acordo com a modalidade desportiva (Clarys, 1984).

O desporto passou então a ser um conceito amplo onde se conjuga a formação do indivíduo e a estética com outras componentes ligadas ao jogo: ludismo e prazer; o esforço e a ação ligados ao movimento; o confronto e a competição de vários

intervenientes e, por fim, a padronização da atividade desportiva, que confere a cada uma um conjunto de características específicas instituídas (Pires, 1994).

Num contexto de aplicação do conceito ligado à performance desportiva, à preparação, ao treino e às razões que motivam os praticantes a estar envolvidos na atividade desportiva, podemos afirmar que este se caracteriza por promover o movimento, que tem inerente à sua natureza aspetos relacionados com o jogo. A competição/ oposição de um ou mais adversários, bem como a institucionalização de regras são características do jogo, agregadas pelo conceito de desporto, que pode assumir várias formas, expressas através das várias modalidades desportivas.

Com a existência de uma vertente formativa do indivíduo inerente ao desporto, a atividade desportiva passa a ser um fenómeno que envolve uma complexidade social e cultural bastante elevada, pelo grande contributo na promoção da saúde e do rendimento profissional das populações, da formação multilateral da juventude, da melhoria da qualidade de vida, no preenchimento do tempo livre ou como fator de desenvolvimento sociocultural. A aquisição de valores através do desporto e o seu enquadramento formal orientado por objetivos e para o desempenho são outras dimensões importantes do conceito, que corroboram a existência de uma vertente formadora e educadora dos jovens praticam atividades desportivas.

Neste sentido, podemos afirmar que o conceito de Desporto passou do divertimento e do lazer para um conjunto de práticas institucionalizadas de atividade física, com características específicas que pressupõem ação e movimento, competição entre vários intervenientes, tendo em vista a prossecução de objetivos competitivos ou apenas a melhoria da qualidade de vida através dos cuidados estéticos do corpo e instituição de hábitos de vida saudável.

A Constituição da República Portuguesa (CRP) concede a todos os cidadãos o direito a praticar desporto e dá ao Estado a responsabilidade de ser o elo dinamizador de toda essa atividade. Este princípio está patente no Artigo 79º da CRP:

“ART. 79º (Cultura Física e Desporto)

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.
2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.”

Sendo o desporto um direito concedido às populações constitucionalmente e de responsabilidade do Estado, a atividade desportiva passa também a adquirir uma dimensão formal, com uma importância reconhecida e legitimada para os cidadãos. Para responder à democratização do desporto foi necessário mover diligências para o desenvolvimento da prática desportiva, nas suas várias formas, como a criação de instalações desportivas diversificadas, de espaço livres para a prática desportiva, de programas de animação, de recrutamento e formação de pessoal especializado, de generalização de subsídios e associações, etc. (Almeida, 2001).

Os novos produtos originados pela democratização do desporto dão origem a um novo campo abrangido pelo conceito de desporto, pelo que gerou a necessidade de criar mecanismos para gerir os produtos e as instalações onde se desenvolve a atividade desportiva. Neste sentido, a gestão do desporto desempenha um papel fundamental, devido ao facto de permitir criar ferramentas para potenciar as organizações desportivas, não só do ponto de vista da performance dos atletas, mas do ponto de vista do desempenho organizacional.

Fruto da democratização da atividade desportiva, nos dias de hoje vivemos um novo paradigma, caracterizado por Correia, Biscaia e Menezes (2014), que por sua vez se caracteriza por uma evolução, ao longo dos últimos anos, de uma situação de insuficiência da oferta face à procura, para uma situação em que a procura se superioriza à oferta, fazendo com que a produção de produtos e serviços de desporto, seja encarada de uma forma diferente. Desta forma, o consumo obriga as organizações a encarar os praticantes, espectadores, patrocinadores e outros elementos participativos no fenómeno desportivo, como recursos escassos e, por isso, necessitam de se adaptar constantemente aos estímulos e desafios que o mercado coloca. Correia e Biscaia et. al. (2014) falam ainda na existência de um leque cada vez maior de serviços que estão ligados à prática desportiva e à ocupação dos tempos livres que se podem considerar como serviços sucedâneos. As pessoas que têm rendimentos limitados, escolhem os produtos de desporto que dão uma satisfação mínima às suas necessidades. Neste sentido, a gestão do desporto já não se destina a cuidar dos espaços do desporto, assumindo um papel mais amplo no panorama desportivo, uma vez que pressupõe preparar e dotar a organização desportiva de ferramentas que a tornem sustentável e resiliente ao comportamento do mercado.

Correia e Biscaia et. al. (2014) consideram ainda que, no desporto, o produto é inseparável da experiência. Sendo o consumo do serviço algo imediato, a experiência do consumo e a satisfação a si inerente que se gera no momento, implica que as organizações encarem e pensem os seus produtos e filosofias como únicos, para que tenham fatores diferenciadores, suscetíveis de significarem mais valias para quem os compra. Neste sentido, o ato de comprar um serviço desportivo/ escolher uma modalidade desportiva, torna-se algo intangível, que se torna parte integrante do

indivíduo e contribui para o seu bem-estar. Ser gestor de desporto significa estar pronto para gerir aspetos tangíveis e intangíveis do desporto.

Mas o que é a gestão do desporto e qual é o seu campo de atuação? Segundo Pitts e Stotlar (2002), “gestão do desporto é o estudo e a prática envolvido em relação a todas as pessoas, atividades, empresas e entidades envolvidas na produção, o que possibilita a promoção ou organização de qualquer produto relacionado com desporto, fitness e lazer” (p.4). Os mesmos autores definem ainda os produtos de desporto como “bens, serviços, pessoas, lugares ou mesmo ideias. Desde os equipamentos desportivos às roupas e sapatos desportivos; uma pessoa ou empresa que oferece serviços de promoção de uma organização desportiva; uma organização encarregada de governar uma modalidade desportiva; uma pessoa que representa um atleta profissional como agente; pessoas que possuem e gerem uma instalação desportiva; as pessoas que projetam e constroem instalações desportivas; uma pessoa que ensina ténis; e as empresas de televisão que estão envolvidos na transmissão de eventos desportivos.” (Pitts e Stotlar, 2002).

Desta forma, podemos concluir que a gestão do desporto é o campo de estudos relacionado com o desporto que se destina a planejar, gerir, criar e produzir bens de desporto, com base em princípios organizacionais que conferem à gestão desportiva uma dinâmica própria que não se limita a relacionar-se consigo mesma. A organização desportiva tem de se integrar num mercado onde existem outras organizações concorrentes e instituições governamentais que condicionam a sua atuação, sendo obrigada durante a sua atividade a contornar obstáculos e adaptar-se sucessivamente a situações desfavoráveis. Gerir o desporto não é significa estar circunscrito a um fenómeno concreto. Sendo o desporto um conceito amplo, como já observámos, o contexto de aplicação da gestão do desporto é também ele vasto.

Correia e Biscaia et. al. (2014) afirmam que “não se gere no vácuo. Gerem-se pessoas concretas, imbuídas de valores e crenças. Gerem-se organizações que são parte integrante de uma cultura e que promovem padrões comportamentais. Gerem-se, por exemplo, espectadores que encaram e entendem o espetáculo desportivo de acordo com o seu contexto social, cultural e económico”. Desta forma, é possível afirmar que, se não estamos sozinhos na gestão, temos de compreender profundamente o meio em que trabalhamos. Novamente nas palavras de Correia e Biscaia et. al. “para que haja gestão não é suficiente planejar, organizar, liderar e avaliar. É preciso dominar o ambiente cultural, económico, social e político do ato de gerir. Só assim a gestão ganha sentido (...)”. O mercado, as pessoas e as organizações que tutelam o desporto e fazem parte do governo são exemplos do que enfrentamos no ato de gerir, pelo que há que compreender o domínio intangível de cada uma (as suas filosofias, ligações e valores), para que a nossa gestão seja adequada e sustentável.

Compreendido o conceito de desporto e a forma de que este se apoia na gestão do desporto para ter mecanismos de planeamento e organização, no sentido de potenciar os índices de satisfação dos praticantes para conseguir ter sucesso perante um mercado repleto de concorrentes, avançamos no próximo capítulo para o objeto de toda a gestão do desporto no local de estágio.

A Associação de Voleibol de Lisboa tem a tutela do voleibol na região da Grande Lisboa e Vale do Tejo, desenvolvendo estratégias de promoção, desenvolvimento e cimentação da imagem da modalidade na sua área geográfica. Sendo o voleibol uma modalidade desportiva coletiva, apresento em seguida alguns pressupostos teóricos relacionados com o voleibol e os jogos desportivos coletivos, que constituem contextos de aplicação do desporto e da gestão.

2.2. Modalidades Desportivas Coletivas e Voleibol

De acordo com Correia e Gonçalves (2003), o desporto expressa-se em múltiplas modalidades que foram criadas e se desenvolvem obedecendo a particularidades sectoriais. Desta forma existem modalidades tipicamente tradicionais e novas modalidades que, de acordo com vários critérios (educativos e académicos), são classificadas a partir das características das ações motoras ou do envolvimento. Podemos então identificar várias tipologias de modalidades desportivas, como os desportos coletivos e individuais, ou os desportos com e sem bola, os desportos de grandes espaços, os desportos de combate, os desportos de natureza ou os desportos aquáticos (Gonçalves, 2005).

Com base nas dimensões do conceito de desporto e na diferenciação das modalidades atrás apresentadas, podemos então afirmar que, a definição de modalidade desportiva contempla um conjunto de atividades físicas sujeitas a determinados regulamentos, às quais geralmente está associada uma competição entre os seus praticantes. É necessária a existência de habilidades motoras, regras fixadas por uma entidade regente (federação desportiva) e a competição entre um ou mais adversários. Além disso, são espetáculo para quem as segue, pelo que seguem ainda uma prática metódica e institucionalizada, que se expressa através do treino e da preparação para a competição. Esta tem especificidades, devido às características específicas de cada modalidade.

As modalidades desportivas coletivas são formas de prática desportiva de grande componente lúdica e possuidoras de vertentes singulares como: o carácter formativo, dado pelas influências e efeitos educativos do jogo; o valor educativo,

devido ao desenvolvimento multilateral da personalidade do praticante; o desenvolvimento do espírito de equipa; e o desenvolvimento da organização e disciplina, que se obtêm através da aceção obrigatória de regras e da obediência à arbitragem; por fim, permitem o desenvolvimento da tomada de decisão, da tomada de iniciativa e do raciocínio prático (Tavares, 1994). Desta forma, desportos coletivos, pelas suas características, passam a ocupar um importante lugar na cultura desportiva e na própria educação na medida em que promove o desenvolvimento de elementos que transcendem o domínio motor, pela promoção de valores como a partilha, a cooperação e o crescimento de quem os pratica. Podemos então considerar os desportos coletivos como ações coletivas com um diversificado conjunto de atividades e que representam uma manifestação social organizada com carácter lúdico, onde se confrontam duas equipas na luta pela posse de bola e obtenção da vitória através de regras pré-estabelecidas (Gonçalves, 2005).

O voleibol é uma modalidade desportiva coletiva, que envolve a participação de vários intervenientes, cujo desempenho prática desportiva está interligada numa relação de interdependência. Surge pela primeira vez no ano de 1885 pela mão de William G. Morgan. Na procura de uma atividade completamente nova que pudesse praticar-se no Inverno, sem colocar em causa a degradação do material. A nova modalidade chamou-se primeiramente *Mintonette*, que mais tarde deu origem ao que hoje denominamos por voleibol.

De acordo com a Federação Portuguesa de Voleibol (2008), o voleibol:

- É jogado por duas equipas de 6 elementos ativos (podendo haver até 6 suplentes) numa área de jogo de (18mx 9m) dividida ao meio por uma rede, cujo objetivo é enviar

a bola por cima da mesma, de forma a tocar o solo do campo contrário e impedir que esta toque no solo do seu próprio campo;

- Cada equipa tem três contactos com a bola para a devolver ao adversário. O jogador que efetua o serviço bate na bola de forma a enviá-la por cima da rede para o campo contrário, sem a agarrar ou transportar.

- A jogada acaba quando a bola: toca no chão dentro ou fora dos limites do campo; até que uma das equipas não a consiga devolver corretamente ou até que uma das equipas vá contra às regras. Em cada jogada é ganho um ponto (sistema de ponto por jogada ou rally-point). Quando uma equipa ganha a jogada, ganha um ponto e o direito de servir, sendo que os seus jogadores efetuam uma rotação, deslocando-se no sentido dos ponteiros do relógio.

- Ganha quem vencer primeiros 3 sets, disputados a 25 pontos, com 2 pontos de diferença no mínimo.

Ao olhar para as características do jogo, podemos observar pelo número escasso de contactos com a bola por jogada, que é uma modalidade que tem vincada a necessidade de coesão e cooperação entre os elementos da equipa. Se um atleta não tiver o domínio e controlo das habilidades do jogo, a eficácia da jogada vai-se perder, pelo que, os dois jogadores seguintes a contactar a bola têm de “remediar” as ações menos conseguidas dos colegas. Em segundo lugar, no voleibol todas as decisões são tomadas durante frações de segundo e tendo como ponto de referência um objeto que se movimenta pelo ar. Todos os atletas têm de se deslocar, antecipar uma trajetória e pensar como agir ou reagir sobre a bola em frações de segundo, sem qualquer contacto físico. O facto de se jogar a bola no ar, não acontece em mais nenhuma modalidade desportiva. No voleibol, cada jogada dura em média 4, 5

segundos (15 ou 20 em trocas de bola mais demoradas), pelo que a tomada de decisão tem de ser instantânea e quase instintiva.

Desta forma é possível enquadrar o voleibol nas características dos jogos desportivos coletivos levantados por Volossovitch e Ribeiro (2004, 2005):

- É um jogo de oposição e cooperação, por envolver duas equipas a competir uma contra a outra, nas quais os atletas cooperam entre si;
- É um jogo de carácter situacional com um elevado grau de imprevisibilidade, com tomadas de decisão rápidas, para as quais é necessário não ter medo de arriscar.
- É um jogo com grande complexidade ao nível das condutas motoras, com gestos específicos para cada ação ou momento do jogo: toque de dedos para passar a bola para os colegas; manchete para receber e defender; serviço (tipo ténis, por baixo ou em suspensão) para colocar a bola em jogo e remate para atacar a bola. O domínio das habilidades do jogo é essencial para a sua própria prossecução, uma vez que as próprias regras penalizam quem executa mal os gestos técnicos. No entanto, cada gesto pode ser aplicado num contexto diferente, fruto de momentos de alta tensão e à grande adaptabilidade que os jogadores têm de ter (por exemplo: um jogador pode receber um serviço mais fácil em toque de dedos; um jogador pode devolver uma bola que não está em condições para atacar, para o campo adversário no 3º toque em manchete ou toque de dedos).
- No voleibol o pouco tempo de que se dispõe para executar os gestos e a luta contra o tempo que a bola leva na trajetória descendente até contactar o solo, faz com que o jogo tenha uma alta intensidade.

Enquadrada a modalidade na linha conceptual do conceito de desporto, o próximo capítulo reserva-se a um breve resumo da história do voleibol em Portugal.

O voleibol é uma modalidade recente no nosso país, que se difundiu durante o século XX e se enraizou a partir dos anos 70 em Portugal. Hoje é uma modalidade com um espaço próprio no mercado das modalidades coletivas em Portugal.

2.3. O Voleibol em Portugal

De acordo com a Federação Portuguesa de Voleibol (2014), o voleibol foi introduzido em Portugal pelas tropas norte-americanas estacionadas na Ilha dos Açores durante a 1ª Grande Guerra Mundial, chegando a Lisboa pela mão do Engenheiro António Cavaco, quando este veio estudar Engenharia para Lisboa, difundindo a modalidade essencialmente nas Escolas Superiores e Faculdades, com mais incidência na Associação dos Estudantes do Instituto Superior Técnico, equipa que dominaria a modalidade até aos anos sessenta.

A Associação Cristã da Mocidade foi também uma grande responsável pela difusão do voleibol em Portugal, devendo-se a ela publicação do primeiro livro de regras, bem como a sua contribuição para a fundação da Associação de Voleibol de Lisboa, que seria fundada em 28 de dezembro de 1938, presidida por José Morgado Rosa. Os primeiros clubes a serem filiados foram: Campolide Atlético Clube, a Associação Cristã da Mocidade, C.F. “os Belenenses”, Sporting, Técnico, Benfica, Clube Internacional de Futebol, A.A. Instituto Comercial, A.A. Faculdade de Direito e a Associação de Alunos do Monte Estoril.

A modalidade foi crescendo, em Lisboa e pelo país fora levando ao aparecimento da Associação de Voleibol do Porto em 1942 e, mais tarde, da Federação Portuguesa de Voleibol (FPV), em 1947. O crescimento da modalidade dava sinais de haver uma necessidade de tutela nacional, com o primeiro Campeonato Nacional de Seniores Masculino a ser disputado em 1946/47, apurando

a Associação dos Estudantes do Instituto Superior Técnico como o primeiro Campeão Nacional de Voleibol. A prova feminina apenas começou a ser disputada na época 1959/60.

Em 1948 Portugal participou no 1º Campeonato da Europa, estreando-se em provas internacionais e obteve logo um 4º lugar. Três anos mais tarde em Praga, classificando-se na 7ª posição. A primeira participação num Mundial foi em 1956, em Paris (15º lugar em 20 países em prova). No final da década de 50 e até princípios dos anos 70, por decisão do Ministério da Tutela, a Seleção Portuguesa deixou de participar em competições internacionais.

O desenvolvimento da modalidade, no sentido de angariar praticantes através de uma aposta nos jovens acentuou-se na década de 70, quando Portugal decide organizar o Campeonato da Europa de Juniores, processo que culminou com a participação da Seleção Júnior masculina, no ano de 1990, na fase final do Campeonato da Europa. Nesse ano a FPV, decide apostar no aumento da notoriedade desta jovem modalidade, começa a realizar o Torneio Internacional R.T.P. que, em 7 edições, trouxe as melhores Seleções Mundiais como Holanda, Bulgária, Cuba, Suécia e França. No ano seguinte, o III Campeonato Mundial da Juventude Masculino e Feminino é organizado em Portugal, com 24 equipas em prova e com boas classificações nas provas masculina e feminina (9º e 12º respetivamente).

A aposta no voleibol nacional foi-se fazendo durante a década de 90, com organização de várias provas internacionais em território português, ao mesmo tempo que expandia a prática do voleibol de praia, no verão, com o aparecimento dos primeiros campeonatos nacionais da variante:

- O ano de 1995, o ano pré-Olímpico foi muito importante para o voleibol nacional devido à classificação da dupla Miguel Maia/ João Brenha para os Jogos Olímpicos de Atlanta, 1996 na variante de voleibol de praia e devido à reformulação dos moldes competitivos dos campeonatos nacionais de seniores indoor, de forma a aproximá-los de países mais competitivos e a conseguir trazer espectadores para os jogos, tentando mediatizar a modalidade nos órgãos de comunicação social.

- Na formação, os campeonatos nacionais passam a ser estruturados de forma a promover um maior equilíbrio competitivo, tornando obrigatória a participação em jogo de todos os atletas intervenientes procurando o desenvolvimento integrado e motivação dos jovens praticantes para crescer no voleibol. As provas dos escalões de formação privilegiam deste modo a competição regional e zonal, e mais tarde, a Inter-regionalidade, para apurar os campeões nacionais.

Os mais importantes resultados do nosso país no voleibol internacional foram: o 4º lugar no Voleibol de Praia dos Jogos Olímpicos de Atlanta (1996); a medalha de Bronze em Sydney (2000) e a participação no Mundial de Voleibol em 2002 que, apesar de ter ficado fora do pódio, mostrou a capacidade de os nossos atletas disputarem competições internacionais. O ano de 2002 foi considerado o ano de consolidação da modalidade em Portugal, ano em que a modalidade conseguiu ocupar 150 horas de transmissões televisivas (Araújo, 2003, cit. in Gonçalves, 2005), o que faz com que a modalidade se tenha mediatizado e conseguido um espaço de afirmação no meio de todas as outras.

Têm vindo a ser implementadas várias iniciativas e projetos tendo em vista o desenvolvimento da modalidade em todo o país. Estas iniciativas têm âmbito regional e são promovidas pela FPV:

- As apostas na formação de treinadores (com a edição do Manual do Treinador em 1998) e árbitros, dotando outros agentes de ferramentas que permitam que estes contribuam para o crescimento da estrutura do voleibol português. Anualmente realizam-se cursos de Treinadores certificados, como forma de promoção e dinamização da modalidade, pela aquisição de competências técnicas dos intervenientes diretos na formação dos praticantes, com vista à obtenção de melhores condições e práticas de qualidade e, por conseguinte, melhores resultados;
- A criação do projeto “Gira-Volei” direcionado para crianças, praticado em regime não-federado, que permite a introdução da modalidade em idades mais jovens, com um formato de jogo mais simples, facilitando a aprendizagem das crianças e realizar uma ponte entre o voleibol escolar não formal e o voleibol federado, como forma de captação de atletas.

Segue-se o enquadramento institucional das modalidades desportivas de acordo com a literatura. As modalidades desportivas, cada uma com as suas especificidades, são tuteladas por organizações de gestão. No próximo capítulo, apresentamos o contexto de aplicação do conceito de gestão do desporto, através dos pressupostos teóricos sobre posicionamento e características de federações desportivas e associações, do ponto de vista estratégico que orienta as boas práticas da gestão desportiva.

2.4. Federações e Associações desportivas

De acordo com Gonçalves (2005), as federações desportivas têm o papel de fundadoras e impulsionadoras das atividades desportivas. O presente estágio foi realizado no seio da Associação de Voleibol de Lisboa, que é uma das 18 Associações Regionais em que a Federação Portuguesa de Voleibol delega a tutela

da modalidade com âmbito regional. Estas asseguram o funcionamento dos vários projetos, como representantes da FPV, ao mesmo tempo que regulam e gerem as provas e competições em curso.

Nas palavras da mesma autora, as federações têm como função promover, regulamentar e dirigir as práticas desportivas a nível nacional de uma ou mais modalidades desportivas e representá-las internacionalmente. Estas recebem apoio do Estado Central que exerce a tutela através do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) e que financia diretamente as federações.

A Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD) define as federações como pessoas coletivas sem fim lucrativo e com funções de promoção, regulamentação e direção da prática de uma modalidade desportiva ou conjunto de modalidades afins e de representações junto da administração pública e de organizações congéneres internacionalmente.

As federações desportivas destacam-se pela massa crítica de praticantes, ou seja, pelo número de praticantes filiados; pela dimensão geográfica da sua atividade e pela importância nacional e internacional do desporto de alta competição. Todas as dimensões do seu funcionamento estão dependentes dos recursos que se recebem do Estado, indispensáveis ao seu funcionamento enquanto entidades com utilidade pública desportiva. A realidade da Associação de Voleibol de Lisboa segue as mesmas premissas que caracterizam a atividade de uma federação, mas circunscreve-se a um âmbito regional, isto é, à região de Lisboa e Vale do Tejo.

Correia (1994) considera que as organizações em geral têm de enfrentar, no decurso da sua atividade, fatores inerentes à realidade social, económica e política que obrigam a uma adaptação constante a desafios no dia-a-dia. O facto de a gestão

de uma organização estar condicionada por esses fatores, obriga a uma gestão baseada na inovação e na procura de fatores diferenciadores. Desta forma, a adaptação constante ao dia-a-dia é um importante fator de sobrevivência da organização, que pressupõe a existência de inovação no seio da organização. Jesus (1995) aponta que a razão para a necessidade para a constante adaptação se deve ao facto de o sistema desportivo português constituir uma realidade em constante mutação, determinada por fatores contextuais, culturais, financeiros e normativos. Gonçalves (2005) resume a importância da inovação nas organizações afirmando que “não é possível inventar o futuro com ferramentas antigas.” É necessário procurar constantemente soluções adequadas a novas realidades que nos vão surgindo.

A orgânica das organizações é composta por ligações externas ou internas que envolvem os dirigentes e os vários intervenientes no processo desportivo e que mediam toda a prossecução de objetivos e resultados. Neste sentido, Teixeira (2002) apresenta a diferenciação entre as ligações internas e externas das federações e associações, que determinam a orgânica interna e os processos de trabalho da instituição.

As ligações exteriores mais diretas das organizações desportivas são as associações e os clubes, que elegem os órgãos de gestão da federação e que podem controlar a sua atividade através da assembleia-geral. Neste sentido, a organização regula e controla o seu funcionamento estabelecendo relações com o governo através de contratos programa; é obrigada a aprovar planos de atividade e relatórios de contas; estabelecem ações de comunicação instrucional, com vista a difundir as suas ações e como estratégia de ativação de marca.

As ligações internas são formadas pelos atores que trabalham no quotidiano da organização. O mesmo autor identifica quatro sistemas principais que orientam o funcionamento dos diferentes órgãos:

- A hierarquia de funções que separa os dirigentes dos outros atores;
- A cultura, crenças e tradições da organização que unifica todos os elementos da organização num sistema homogéneo de trabalho;
- A diferenciação das competências especializadas dos técnicos, através do qual se faz a distinção das funções de cada um, através dos conhecimentos de cada elemento;
- Existe ainda um sistema político, onde os elementos agem independentemente dos outros sistemas. Neste sistema, os objetivos dos dirigentes podem não convergir com objetivos da organização, privilegiando as suas próprias necessidades de poder.

Além da estrutura funcional das Federações e Associações Regionais e da forma como estas se relacionam com o exterior, há dimensões das organizações desportivas que permitem caracterizá-las relativamente àquilo que são e o que têm de fazer. As dimensões que permitem identificar o que são as federações são: a filosofia, vocação e missão.

A filosofia é, segundo Pires (1993, cit. in. Gonçalves 2005) os valores da organização. Estes são traduzidos nas normas de comportamento, que determinam a identidade cultural da organização. Assim, podemos dizer que cada organização tem a sua filosofia de ação, de acordo com os valores que privilegia, que ditam a sua conduta e o seu comportamento.

Pires (2003) afirma que a vocação de uma instituição encerra um objetivo e uma função social, que a organização se propõe a desempenhar de acordo com a competência que a organização exerce num determinado domínio. Como já estabelecemos anteriormente, as federações/ associações são entidades máximas de uma modalidade num determinado âmbito geográfico, tendo como objetivo promover o desenvolvimento da modalidade desportiva a seu cargo. É nessa linha que podemos definir vários objetivos que definem a vocação das federações/ associações desportivas:

- Promover e dirigir a prática da modalidade desportiva, em todas as suas variantes, juntamente com os órgãos do Estado responsáveis pela tutela do desporto nacional, com o Comité Olímpico de Portugal e com a Confederação do Desporto de Portugal;
- Estimular e apoiar a constituição e funcionamento de organizações de apoio à gestão da modalidade (associações regionais);
- Estabelecer e manter boas relações de cooperação com todas as outras federações e associações;
- Representar os interesses dos seus associados perante a administração pública central, regional e autarquias.

A missão de uma organização é a forma como esta cumpre a sua vocação. Desta forma, a missão constitui o conjunto de todos os compromissos que a instituição tem de realizar para ir ao encontro das necessidades dos praticantes, dos seus sócios e também dos interesses do Estado. A missão é a operacionalização das tomadas de decisão que levam à intervenção em segmentos específicos, procurando o rendimento desportivo, sempre alinhado com a filosofia e à missão da organização.

Após o enquadramento das funções e objetivos das federações e associações desportivas, bem como das suas estruturas orgânicas e da forma como se relacionam com o exterior, o enquadramento teórico ganha a sua forma. As associações regionais e as federações instituições de tutela de uma determinada modalidade, com as suas características específicas, devidamente enquadradas no contexto de desporto. Desta forma, são as modalidades que dão forma e conteúdo à gestão do desporto (enquanto campo de estudo), que visa dar ferramentas às organizações para atingir objetivos e servir os seus sócios e praticantes, obedecendo aos princípios de universalidade e direito à prática desportiva.

O desporto é para todos e deve, por isso, estar ao alcance de todos. Cabe aos gestores de desporto conhecer a realidade em que as suas organizações operam e tomar decisões com base nestes princípios e com os valores veiculados pelas organizações em que trabalham.

2.5. Comunicação Digital no Desporto

A Internet, nos últimos anos, trouxe grandes mudanças no modo como as empresas constroem relações e comunicam com o seu público-alvo. Hoje em dia, mesmo na nossa vida pessoal, é impensável passar um dia sem utilizar um qualquer serviço de internet” (Castro, 2012). Neste sentido, passou-se a recorrer à utilização das tecnologias digitais para as empresas criarem e divulgarem os seus próprios “conteúdos de comunicação integrada”, com o objetivo de os fazer chegar às pessoas que nos interessa atingir e conseguir alcançar e captar a atenção do cliente com baixos custos associados (Abreu, 2015).

De acordo com Abreu (2015), a estruturação da comunicação digital das empresas, nos dias de hoje, é realizada de forma semelhante: cada marca possui

uma página de Internet, sediada num website, que veicula toda a informação oficial e depois, com recurso ao uso das redes sociais, ramifica e aumenta as suas possibilidades de sucesso, no sentido de chegar ao maior número de pessoas. O mesmo autor considera que, nos dias de hoje, é imperativo a todas as empresas e marcas estarem *online*, para estarem onde se encontra toda a gente, definido o espaço digital como um local de convergência e confluência de pessoas e informação. Esta é seleccionada de acordo com as preferências do utilizador, que se movimenta de acordo com as suas convicções, interesses e necessidades.

Desta forma, a utilização do espaço digital, por parte dos utilizadores confere um domínio intangível à utilização da Internet. Estas ferramentas digitais já fazem parte do dia a dia das pessoas. Neste contexto, um dos desafios que se coloca às empresas é o de serem capazes de escolher a plataforma mais conveniente para o seu negócio (Lourenço, 2011). Se a comunicação não tiver por base uma estratégia, em articulação com os outros canais, as empresas podem ter problemas relacionados com a sua imagem institucional. Atualmente esta comunicação multiplataforma faz-se através das redes sociais.

No entanto, não basta estar nas redes sociais. É essencial ter uma estratégia de atuação e ser capaz de implementá-la. De facto, muitas organizações falham precisamente neste especto, porque se limitam a “despejar” conteúdos sem nenhum critério (Rodrigues, 2011). Alguns aspetos a ter em conta ao definir a linha de comunicação a utilizar é a escolha do público-alvo e o tipo de abordagem a adotar. É essencial definir a periodicidade das publicações e garantir tempos de resposta aos comentários que satisfaçam os utilizadores que contactam a marca, sem esquecer a forma de comunicar e veicular os conteúdos, o tom da escrita e a criatividade.

De acordo com Harris, Newman, Peck e Wilhide (2013), existem vários benefícios decorrentes do recurso às redes sociais. Os autores consideram o Facebook como a rede social que mais está associada a boa estratégia de ativação de marca e aproximação ao consumidor e apontam as características da plataforma que beneficiam a performance organizacional:

- Gerar impacto mediático sobre as marcas;
- Comunicar com um público-alvo previamente selecionado, a quem comunicamos uma ideia com valor.
- Possibilidade de integrar a sua utilização com outras plataformas.

Na verdade, o ponto comum entre todos os pressupostos encontrados na literatura, corroboram o facto de ser absolutamente fulcral a existência de uma estratégia de comunicação, no sentido de trazer benefícios à organização. Por exemplo, o Facebook de uma marca permite aos visitantes aprender sobre ela, gerando impacto mediático, que, ao mesmo tempo, permite aproximar pessoas, serviços e produtos semelhantes na sua origem e propósito, criando novas ligações e novas oportunidades de negócio para as marcas. O mesmo acontece no caso de outras redes sociais e plataformas Web (Twitter, Instagram, Google +). Na mesma linha ideológica, Harris et. al. (2013) consideram essencial a articulação com várias plataformas e redes sociais, para garantir a eficiência do processo da comunicação institucional.

Podemos então afirmar, que as redes sociais aproximam pessoas, produtos e serviços, concentrando-os num mesmo espaço, com base nos mesmos interesses e preferências, o que nos leva a crer que a comunicação digital é pensada com base no objetivo de despertar a emotividade no público-alvo, para o aproximar da marca

que a ele se dirige. Esta premissa segue os mesmos princípios que estão na génese do marketing relacional que Berry (1983, cit. in. Harris et. al., 2013) define como a forma de “atrair, manter e potenciar a relação com o consumidor.” Esta conceção sugere que o ato de comprar produtos ou serviços a uma marca, está relacionado com um domínio que transcende o palpável, que desperta emoções e sentimentos no consumidor. No mercado dos produtos e serviços de desporto o princípio é o mesmo.

Mullin, Hardy e Sutton (2007) afirmam que o marketing do desporto se trata de atividades planeadas para se atender às necessidades e desejos do consumidor de desporto através de processos de troca. A troca a que os autores se referem transcende a troca que está na base do ato da compra (dinheiro por um bem ou serviço), processo que passa a incluir aspetos intangíveis que não estão associados ao processo cognitivo por detrás da aquisição de um bem. A definição de marketing de desporto de Kotler e Armstrong (2002) prevê o domínio intangível da troca entre o consumidor e a marca, consistindo no conjunto de acções e prestações produzidas com o intuito de satisfazer as expectativas e preferências do consumidor desportivo. No fundo, a troca consiste num conjunto de processos para criar, comunicar e acrescentar valor para as pessoas e para se gerir relacionamentos de forma a beneficiar, simultaneamente, a organização de desporto e os seus públicos (Correia e Biscaia et. al. 2014).

A especificidade do desporto enquanto serviço ou bem de troca também sugere a existência de um domínio intangível do ato de compra e que sugere a existência de uma relação entre consumidor e a marca (Correia e Biscaia et. al. 2014):

- O serviço desportivo tem uma forte dimensão emocional, pelo que se “alimenta” das emoções dos praticantes e do público, sem as quais perde todo o relevo;

- O serviço desportivo tem uma dimensão ambiental associada às condições das instalações e envolvimento associados à prática, que determinam a escolha da atividade desportiva dos consumidores, devido ao impacto que estes fatores têm na satisfação e agrado do praticante/consumidor;
- Supõe participação ativa do consumidor no seu usufruto. A produção do serviço faz-se com a cooperação do praticante que, pelo seu gasto de energia dá consistência ao serviço (uso do corpo no exercício físico; a dor e as emoções fortes do espectador que assiste ao espetáculo);
- O serviço desportivo tem limites de qualidade, relacionados com o domínio físico e técnico da modalidade em questão, pelo que estes fatores têm influência direta na satisfação do praticante. Um praticante com má performance vai ser um praticante dececionado, sem êxito, abandonando a atividade. O praticante que tem performances de bom nível vai querer continuar a consumir o serviço que o realça;
- Em clubes desportivos de modalidades, os sócios e adeptos estão incluídos numa dinâmica e cultura próprias da organização, o que faz do desporto um veículo de posicionamento social, pela associação de pessoas a quadros de valor e imagens institucionais referentes às suas preferências desportivas;
- O desporto é uma realidade dinâmica e em constante mutação, o que faz do serviço desportivo algo incerto e heterogéneo, devido à sua interação com o meio. É intangível, não pode ser armazenado, pelo que se não estiver em constante adaptação, desajusta-se à sociedade e ao contexto em que se quer que opere.

As características do desporto enquanto serviço e produto e a forma como este liga as pessoas às marcas, fazem com que a comunicação das marcas seja ajustada e planeada. A emotividade ligada à experiência do desporto e a convergência de toda

a informação num mesmo espaço digital fazem com que o recurso à comunicação digital seja essencial na atual conjuntura das organizações de desporto. Trata-se de captar essas emoções e veiculá-las através do canal mais conveniente para, com o pretexto do desporto, ser possível unir as pessoas em torno de uma marca, à qual estão fidelizadas e ligadas emocionalmente.

Sendo a AVL uma organização sem fins lucrativos, os pressupostos teóricos apresentados neste capítulo de enquadramento devem ser interpretados no sentido de utilizar as redes sociais e as plataformas de comunicação digital para desencadear ações de comunicação destinadas a unir uma comunidade, ligada por uma modalidade desportiva. Mais do que unir a comunidade, o desafio foi cimentar uma imagem institucional de confiança e coesão.

O próximo capítulo reserva-se à descrição do estágio, da instituição e da realidade encontrada.

3. O Estágio

3.1. Expectativas iniciais em relação ao estágio

A realização de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto é uma opção recente que é dada aos alunos para a conclusão do curso. A 19ª edição do Mestrado em Gestão do Desporto, foi a primeira a incluir esta possibilidade, com o objetivo de criar uma ponte entre o curso e o mercado de trabalho, bem como a criação de uma boa rede de contactos que, possibilite aos alunos ter sucesso.

De entre as várias opções disponíveis para a conclusão do curso estive indeciso até ao início do ano letivo sobre qual a alternativa que iria escolher. Por um lado, tinha muita vontade de aprender e realizar um trabalho academicamente mais exaustivo, como forma de afirmar o crescimento das minhas competências ao longo

do mestrado, através da redação de uma dissertação; por outro, a minha personalidade tem uma forte componente operacional: gosto de estar no terreno, pôr ideias em prática, abraçar novos projetos e acrescentar valor aos lugares por onde vou passando. Esta foi o fator decisivo na minha decisão: queria entrar no meio do desporto, fazer contactos e ganhar ferramentas que me possibilitassem, no futuro, criar um projeto meu.

O meu background desportivo está intimamente ligado ao voleibol. Sou praticante desde os 8 anos e treinador desde os 15. O meu pai foi presidente do Moura Vólei Clube, clube onde joguei durante 10 anos (entre 2003 e 2013), o que me permitiu acompanhar muito do trabalho da gestão de um clube de voleibol. Posteriormente, no Centro de Voleibol de Lisboa, onde fui treinador e jogador durante 4 anos, fomos obrigados a participar na gestão do clube nas nossas equipas. Além de técnicos, temos de assumir papéis de gestores de logística e somos obrigados a responder perante situações que transcendem o domínio desportivo. No passado, estive também ligado ao Associativismo Académico, tendo estado envolvido na organização de várias edições dos Campeonatos Regionais Universitários de Lisboa, em todas as modalidades e, na organização dos Campeonatos Nacionais Universitários de 2016, na qual tive a meu cargo toda a parte da comunicação do evento.

Sendo a minha formação de base a área das Ciências da Comunicação, procurei escolher um estágio onde pudesse realizar tarefas que fossem transversais às minhas competências. Também desejava dar-me mais a conhecer ao mundo do voleibol, especialmente em Lisboa, em todas as vertentes onde pudesse fazer a diferença.

Assim, tomei a decisão de contactar a Associação de Voleibol de Lisboa para realizar o meu estágio. A abertura foi total e a liberdade que me deram no local de trabalho foi excecional. As tarefas que me foram designadas foram: dar apoio às atividades, projetos e eventos desportivos e ajudar na coordenação da comunicação institucional multiplataformas (redes sociais e website). As funções e tarefas a desempenhar foram definidas antes do começo do estágio, após ter contactado a AVL no sentido de quais serem as áreas com mais necessidade.

Como não sabia muito bem qual era a orgânica da organização passei por um período de adaptação antes de entrar em tarefas mais concretas, que durou aproximadamente duas semanas. Após essa adaptação, o trabalho tornou-se rotineiro e o estágio decorreu sem problemas até ao final.

A priori da realização do estágio houve fatores que condicionaram o trabalho no seio da organização em termos de disponibilidade, que foram comunicados ao local de acolhimento:

- O facto de estar a concluir unidades curriculares do primeiro ano, durante o segundo semestre, o que me condicionou algumas tardes de trabalho, para comparecer às aulas. No entanto, como algum do trabalho se podia realizar sem ser presencialmente, trabalhava muitas vezes a partir das aulas, via e-mail;
- O meu compromisso com outros projetos desportivos ligados ao treino, dos quais retirava o meu rendimento mensal. No entanto, conseguimos ajustar-nos com alguma flexibilidade, de forma ao estágio poder correr da melhor forma possível. Uma vez que os técnicos com quem trabalhei não estão só ligados à AVL enquanto colaboradores, o entendimento foi total.

3.2. A realidade encontrada: a organização

O primeiro contacto que tive com a AVL foi em 2013, quando tirei o Curso de Treinadores de Voleibol de Nível I. Na altura não estava sensibilizado para o desporto enquanto gestor, pelo que não tive qualquer pretensão a aprender um pouco mais sobre a orgânica da instituição. No entanto, à medida que fui desempenhando as funções de técnico de voleibol em equipas de formação, fui sendo confrontado com uma vontade de aprender cada vez mais sobre o trabalho em âmbito de uma federação ou associação regional. Os problemas que iam sendo levantados obrigavam a que tivesse de contactar com a Associação e, à medida que respondia às questões do dia-a-dia, outras se levantavam.

A realidade que encontrei é bem mais complexa do que aquilo que eu pensei inicialmente. Acreditava que a Associação de Voleibol de Lisboa era uma organização mais estável financeiramente, com um menor volume de tarefas a realizar e, acima de tudo, com um maior corpo de funcionários ao seu dispor. A AVL está dependente da capacidade de trabalho de dirigentes eleitos para mandatos de três anos, que delegam funções a dois técnicos superiores de desporto contratados para dinamizar projetos da FPV e coordenar as competições regionais. O que verifiquei na maioria das vezes foi a existência de duas pessoas sobrecarregadas de tarefas.

Neste capítulo vou expor aborda-se a realidade da organização, daquilo que esta representa (de acordo com os seus estatutos) e qual o seu papel, bem como qual a constituição do corpo de técnicos e dirigentes.

3.3. A Instituição

A Associação de Voleibol de Lisboa é detentora do estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, conferida nos termos do Decreto-Lei nº 460/77, de 7 de novembro, conforme consta do despacho nº 11028/2009 de 14 de abril de 2009. Está constituída como pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos, independente do Estado, dos partidos políticos, das instituições religiosas e de quaisquer entidades com fins lucrativos. (Estatutos AVL, 2014)

Estão ainda previstos nos Estatutos da AVL (2014) os objetivos da sua constituição. Definem-se assim os objetivos da AVL:

1. Organizar, promover, dirigir e incentivar a prática do voleibol, na área da sua jurisdição, em articulação com a Federação Portuguesa de Voleibol;
2. Estimular e apoiar a implementação e o funcionamento da modalidade nos clubes;
3. Estabelecer e manter boas relações de cooperação com a Federação Portuguesa de Voleibol e com os restantes filiados na Federação Portuguesa de Voleibol;
4. Representar, proteger e defender os legítimos interesses dos seus associados.

Para a prossecução dos objetivos identificados, a AVL compromete-se a agir de acordo com as seguintes atribuições, previstas no mesmo documento (Estatutos AVL, 2014):

1. Coordenar a atuação dos clubes seus filiados, no que diz respeito ao desenvolvimento do voleibol;
2. Difundir pelos meios ao seu alcance e fazer observar as regras do voleibol oficialmente estabelecidas

3. Promover, organizar e realizar as competições, de acordo com os regulamentos em vigor;
4. Apoiar a preparação dos atletas selecionados para as suas representações;
5. Participar nas ações promovidas pelos órgãos federativos destinadas a incentivar o desenvolvimento do voleibol, bem como por entidades públicas e/ou privadas, no âmbito do desenvolvimento do desporto português;

Tal como foi referido no capítulo reservado às federações e associações desportivas, a AVL segue também uma lógica devidamente enquadrada, que serve objetivos concretos, dirigidos para atingir determinadas metas.

O trabalho da AVL está dividido por várias pastas, distribuídas uniformemente pelos elementos da direção, que articulam a realização das várias tarefas com os técnicos superiores contratados. A divisão das tarefas pode ser realizada da seguinte forma:

- Formação: destina-se à gestão e coordenação de todas as competições regionais de escalões de formação. Engloba a coordenação das Seleções Regionais, através do Centro de Formação da AVL
- Competições Seniores: gestão, coordenação e apoio técnico nas competições de escalões seniores (masculinos e femininos).
- Minivoleibol: gestão, coordenação e apoio técnico das competições regionais no escalão de Minivoleibol (8-12 anos). Consiste na organização do Circuito Regional de Minivoleibol Prof. António Martins.
- Voleibol de Praia: gestão, coordenação e apoio técnico nas competições regionais de voleibol de praia. Engloba a realização dos circuitos regionais de voleibol de praia de Subs (Sub-14, Sub-16 e Sub-18) e seniores, bem como o apoio ao Centro

de Alto Rendimento de Voleibol de Praia (projeto de preparação de Seleções Nacionais e Competições Internacionais).

- Gira-Volei: projeto da FPV que constitui uma forma simplificada de iniciação ao jogo de voleibol. Envolve a dinamização de atividades em escolas e o fomento da prática em idades jovens. Projeto não-federado, que tem o objetivo de ser uma fonte de captação para o Desporto Federado.

- Comunicação: alimentação das várias plataformas multimédia e redes sociais.

Todas estas pastas e as tarefas inerentes a cada uma delas estavam distribuídas por apenas dois técnicos superiores. A sobrecarga de tarefas era visível, sobretudo em algumas em que era necessário algum conhecimento técnico que não possuíam, por não ser da sua área de formação. O caso da comunicação era o mais visível e era também a área em que este estágio poderia ser mais útil.

3.4. Os técnicos e dirigentes

A Associação de Voleibol de Lisboa tem contratados dois técnicos superiores:

- Prof. Rui Moura (metodólogo e Diretor Técnico Regional): responsável pela coordenação de todas as provas de voleibol de praia e voleibol *indoor*. Ao mesmo tempo realiza semanalmente a atualização do website com as classificações e resultados e atualizados.

- Prof. Marco Silva (Técnico Regional): responsável pelas atividades e projetos, isto é, pela realização do Circuito Regional de Minivoleibol, pela dinamização do Gira-Volei e pelo apoio técnico às várias provas. Também tem a seu cargo a atualização do Facebook e Website para divulgação das iniciativas por que está responsável.

Os restantes membros da direção dão algum apoio, mas sempre de forma facultativa e pouco presente, com presenças pontuais e esporádicas em algumas atividades, que requerem mais esforço e trabalho.

Antes de caracterizar a atividade dos dirigentes eleitos durante o período de vigência do estágio, é necessário numa primeira instância, caracterizar a direção da AVL, de acordo com os estatutos. A direção é um dos órgãos sociais da AVL, como evidencia o Capítulo III, Art.º 7º dos Estatutos da AVL:

"1. São Órgãos Sociais da AVL:

a) Assembleia Geral;

b) Direção;

c) Conselho Fiscal;

d) Conselho de Justiça;

e) Conselho de Arbitragem;

2. O mandato dos titulares dos Órgãos Sociais da AVL é de três anos.

3. Os membros dos Órgãos Sociais exercerão os respetivos cargos em nome pessoal e não em representação do Sócio Efetivo proponente.

(...)

O exercício de funções dos titulares dos Órgãos Sociais da AVL é, por princípio, voluntário e gratuito."

A direção representa o segundo órgão mais importante na hierarquia dos órgãos sociais e, aos quais se reservam mais direitos sobre a atividade da instituição.

Estão previstas nos estatutos da AVL um conjunto de competências, que determinam a importância e a grande influência do trabalho da direção no quotidiano da instituição:

“1. Compete à Direção:

- a) Representar a AVL em todos os seus atos;
- b) gerir e contratar os recursos humanos, técnicos, patrimoniais e financeiros postos à sua disposição (...);
- e) elaborar, anualmente, o plano de atividades e orçamento e o relatório e contas da gerência;
- f) submeter a parecer do Conselho Fiscal os documentos relativos à prestação de contas;
- g) elaborar propostas de alteração dos Estatutos e Regulamento Geral Interno e submetê-los à análise e aprovação da Assembleia Geral assim como zelar pelo seu cumprimento;
- h) Elaborar o Regulamento de Provas Regionais e outros que achar necessários para apoiar a sua gestão e zelar pelo seu cumprimento assim como do das demais normas regulamentares no âmbito da atividade desportiva;
- (...)
- j) prestar a colaboração necessária aos Órgãos sociais;
- (...)
- l) celebrar acordos e contratos com entidades públicas e privadas, em ordem à satisfação dos seus objetivos assim como assegurar o cumprimento dos acordos e contratos-programa celebrados;

m) deliberar sobre a adesão a organismos nacionais e internacionais;

(...)

o) criar e organizar os serviços e departamentos que julgue serem indispensáveis;

p) administrar os fundos da AVL;

(...)

2. Cumpre aos membros da direção comparecer às reuniões e desempenhar as missões para que tenham sido nomeados. (Estatutos AVL, 2014).”

É a direção o órgão que tem mais competências e mais capacidade para intervir no trabalho da Associação de Voleibol de Lisboa. Durante o período de vigência do estágio, coexisti com duas listas em mandato. Estive, portanto, na organização durante um período de transição de uma direção para outra.

Quando fui integrado na AVL, a Presidente em funções, a Dr.^a Carolina Mendonça, encontrava-se a meses de cessar funções. Embora o estágio tenha terminado formalmente em abril, fiquei ligado à Associação de Voleibol de Lisboa até 31 de maio, tendo estado aproximadamente um mês sobre alçada da nova lista eleita no último ato eleitoral do dia 3 de maio de 2017. Atualmente o Presidente da AVL é o Prof. Miguel Pombeiro, que comandará as operações da direção até 2020.

Apesar do grande número de dirigentes associativos em funções, durante os trabalhos de ambas a listas, verificou-se a mesma realidade: na prática, excetuando os técnicos, que representam empregados da AVL e que estão em funções para as quais são contratados, só o Presidente da Direção e dois ou três membros da lista que, pela sua personalidade, sejam mais dinâmicos, há pouca proatividade para

ajudar no quotidiano da instituição. Verificámos, muitas vezes que, em muitas situações éramos demasiado poucos para dar corpo ao número de tarefas em mãos e, como tal, era complicado cumprir algumas com rigor total. Não se negligencia nenhuma tarefa, mas apenas nos limitamos a cumprir, sem nos podermos focar totalmente no processo de fazer bem e assimilar o processo que levou até ao resultado.

No próximo capítulo passo a descrever as tarefas desempenhadas no período em que o estágio esteve em vigência. As tarefas do domínio do estágio eram transversais a todos os departamentos, mas a grande maioria do trabalho desenvolvido era do âmbito da dinamização dos projetos e atividades e da comunicação institucional.

4. Participação na Organização

O estágio curricular teve início no dia 21 de novembro de 2016 e terminou formalmente no dia 21 de abril de 2017. No entanto, por motivos acordados previamente com a AVL, que envolviam terminar tarefas do estágio, a colaboração com a organização durou até dia 31 de Maio de 2017

Neste capítulo vou descrevem-se as iniciativas em que participei e qual foi o contributo do estágio para o trabalho diário da organização. Este está estruturado em três partes, nomeadas consoante a área funcional do trabalho da Associação de Voleibol de Lisboa.

A área de intervenção no estágio teve um âmbito interdepartamental. Contribuí nas áreas da Comunicação, Atividades de Gestão do Desporto. A Tabela 1, que constitui uma síntese das minhas tarefas e objetivos do estágio.

Tabela 1 - Síntese de Objectivos e Tarefas do Estágio

Objectivos do Estágio	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento da Mecânica da organização e as suas relações com clubes e atletas; - Compreender processos e as políticas regionais de desenvolvimento do voleibol de Lisboa; - Compreender a orgânica das organizações e os processos de comunicação institucional
Área Funcional	Tarefas
- Comunicação	Gestão de redes sociais e website; Produção de conteúdos gráficos; Criação de um plano de comunicação multiplataformas: <ul style="list-style-type: none"> - Revisão da agenda do Facebook; - Criação do Instagram da AVL; - Reformulação dos processos de comunicação digital.
- Atividades	<ul style="list-style-type: none"> - Dinamização do Projeto Gira-Volei da FPV nas escolas do Município de Odivelas, nas AECs das Escolas de 1º ciclo; - Organização do Encontro Regional de Lisboa de Gira-Volei, no Pavilhão Multiusos de Odivelas
Gestão do Desporto	Apoio à organização de competições regionais: <ul style="list-style-type: none"> - Circuito Regional de Minivoleibol Prof. António Martins

4.1. Comunicação

Aquando do início do estágio na Associação de Voleibol de Lisboa, já tinha conhecimento de que, esta seria a área para a qual poderia contribuir melhor. O facto de ter formação superior na área das Ciências da Comunicação e experiência profissional na área da Comunicação Digital e no Jornalismo, foi uma clara orientação para a primeira área de intervenção na organização.

Embora o trabalho realizado na Associação de Voleibol de Lisboa não tenha uma componente lucrativa, o desafio colocado às nossas plataformas é unir a comunidade ligada ao voleibol lisboeta. Para conseguir atingir esse grande objetivo, a estratégia de comunicação digital da AVL passava por cimentar uma imagem sólida

e de confiança para com os seus praticantes, de forma a criar uma relação coesa. Embora a troca entre o nosso público-alvo da AVL não envolva uma compra, o desafio é estar ao dispor de quem nos procura, respondendo às suas expectativas.

Antes de começar o estágio, tinha percorrido o website da AVL e as páginas das redes sociais, em busca de aspetos de melhoria, foram identificadas algumas lacunas, que foram expostas à direção da AVL:

- O website estava obsoleto e graficamente pouco atrativo. As fontes utilizadas e as paletas de cores das páginas do site não eram nada apelativas ao utilizador e eram necessários muitos cliques para chegar às informações pretendidas;
- Os menus e a navegação do website estavam mal estruturados, com alguns dados desatualizados e informações erradas, que os meus colegas não conseguiam alterar, fruto da falta de formação técnica para desempenhar as funções ligadas à comunicação;
- A comunicação digital e as partilhas nas redes sociais não seguiam uma agenda e era pouco dinâmica. Denotava-se um grande intervalo de tempo entre as publicações do Facebook da AVL. A AVL só estava presente no Facebook, não estando ligada a mais nenhuma rede social.
- A AVL tinha em base de dados muitas fotografias atuais que não tinham sido utilizadas e que precisavam de ser publicadas, sob pena de expirar a sua validade, por estarem desatualizadas;
- A forma de comunicar nos meios digitais estava desajustada à realidade. Pouco criativa, sem recorrer ao uso de *hashtags* e sem obedecer a regras de estética (por exemplo, deixar os links nas descrições das partilhas no Facebook);

- Existia uma estratégia de comunicação assente apenas numa plataforma (Facebook), o que tornava difícil alcançar mais internautas nas redes sociais.

Após terem sido identificado estes pontos de melhoria, delineámos estratégias a serem implementadas durante o estágio, de forma a marcar uma transição para novos processos e formas de comunicar adequados à realidade “empresarial” dos dias de hoje.

- Reestruturar o website e torna-lo mais atrativo, através da mudança gradual de alguns aspetos ligados à estética da plataforma (mudança das cores, das fontes utilizadas e do layout da página). Por sua vez, viu-se a necessidade de atualizar algumas informações institucionais antes de proceder a alterações visíveis esteticamente, devido ao facto de alguns menus ainda disponibilizarem dados referentes a épocas desportivas anteriores;

- Criámos uma nova dinâmica na página de Facebook, aumentando o número de publicações diárias. Estipulámos um número máximo de 4 publicações por dia e definimos tipologias de conteúdos para publicarmos (fotos, vídeos temáticos, notícias ou documentos considerados relevantes). Em cada publicação foi definido que se colocariam hashtags (para agrupar publicações semelhantes) e que a descrição colocada seguisse alguns critérios de criatividade que despertassem emoções ligadas à prática do voleibol. Para ser mais fácil coordenar todo o processo, foi criado um documento interno com diretrizes para publicar nas redes sociais (ver anexo 3);

- A ancorámos a comunicação institucional ao website, isto é, todas as informações oficiais que se pretendessem veicular eram redigidas em formato de notícia no site da AVL e depois partilhadas nas redes sociais. Desta forma conseguimos canalizar visitas para o site e garantir que a informação era divulgada à comunidade ligada ao

voleibol de Lisboa. Ter um canal principal de informação evidencia coesão institucional e cimenta a ideia de que existe um processo de planeamento por detrás da comunicação da organização;

- Foram ainda dadas algumas diretrizes de estética ligadas à publicação de fotografias e vídeos e imagens nas redes sociais (dimensões e formatos), para não ter na cronologia ou nos locais de partilha fotos desfocadas, mal formatadas ou sem as dimensões recomendadas, sob pena de prejudicar a imagem institucional (ver anexo 3);

- Criação de uma conta de Instagram, para partilhar fotografias e vídeos durante as nossas atividades, bem como cartazes das iniciativas a realizar. É também uma forma de aproximar os atletas de voleibol da AVL, pela presença de numa plataforma em que partilhamos os elementos visuais do jogo de voleibol e as iniciativas em que estes participam;

A nova estratégia de comunicação foi bem acolhida pela comunidade do voleibol lisboeta e conseguiu ver cimentada a sua imagem institucional. Os clubes reconheceram que a comunicação estava bem estruturada e sempre acessível a tempo e horas. Consideraram-na apelativa e diferenciadora, relativamente ao que tinha sido feito anteriormente;

No entanto, devido ao facto de a direção se encontrar em transição houve alterações ao website que não se puderam operacionalizar. No entanto privilegiámos as plataformas existentes e, mesmo sem ser em condições ideais, fizemos com que a estratégia resultasse na perfeição.

Após a transição para a nova direção, a passagem das pastas foi bastante lenta, o que atrasou alguns destes processos. No entanto, após tomar conhecimento

do que estava a ser feito, foi possível alinhar estratégias. A direção do Prof. Miguel Pombeiro trouxe ideias muito boas e dinâmicas para a Associação. O projeto eleitoral que tinham preconizado tinha sugestões de melhoria relativamente à comunicação que estavam alinhadas com o que já estava a ser feito:

- A alteração do website para uma plataforma mais funcional e atrativa, com as mesmas características que já foram levantadas;
- A dinamização das redes sociais para aproximar a comunidade do voleibol de Lisboa e conseguir ampliá-la, para a divulgação das nossas iniciativas terem cada vez mais alcance.

Ainda assim durante o período de transição das listas, foi um pouco difícil tornar o trabalho relacionado com a comunicação mais eficiente, por falta de rotinas e articulação com a nova direção, que não possuía ainda “*know-how*” suficiente para levar a cabo algumas destas tarefas:

- As publicações realizadas diariamente eram excessivas e não tinham qualquer pretexto nem enquadramento;
- As fotografias partilhadas estavam desformadas e mal-enquadradas, sem qualquer preocupação técnica ou brio na sua escolha;
- A comunicação oficial era veiculada via Facebook sem qualquer pretexto ou consulta prévia sobre a estratégia, planeamento e encadeamento das publicações.

No entanto, as melhorias foram visíveis dia-a-dia, à medida que conseguimos articular-nos com novos dirigentes e adaptar-nos a uma nova rotina. No final do estágio, o resultado foi bastante positivo.

A nova direção, após tomar posse, para cumprir novas diretrizes do plano eleitoral, pediu-me que realizasse um levantamento da massa crítica da AVL e dos atletas envolvidos em cada projeto e da força da marca, procurando fazer uma estimativa da dimensão da popularidade da AVL. Estes dados tinham o intuito de constituir um documento para apresentar a empresas no sentido de angariar patrocínios para a Associação (anexo 4). De acordo com os Estatutos da AVL (2014) as receitas da Associação de Voleibol de Lisboa são constituídas por:

- “a) O produto das taxas e quotas a pagar pelos associados, nos termos regulamentares;
- b) as taxas de inscrição nas competições oficiais;
- c) os rendimentos das competições da sua responsabilidade organizativa;
- d) os subsídios da FPV e de outros organismos;
- e) Honorários de serviços prestados a outros organismos;
- f) as doações, heranças e legados e outras receitas, legalmente autorizadas.”

Estas fontes de receitas têm se revelado insuficientes para a Associação cumprir as suas funções, pelo que, tal como mostra a alínea f) do excerto apresentado, é preciso recorrer a outras formas de financiamento. A nova direção pretende aproximar a AVL de outras marcas, pelo que, a redação do documento que me foi pedido tinha o objetivo de mostrar a força e a dimensão do voleibol em Lisboa.

No âmbito do estágio, foi ainda possível, a pedido da nova direção, estandardizar os processos de comunicação interna, através da criação de *templates* e processos comuns de veicular mensagens internamente. Em anexo apresento um exemplo de um *template* de uma apresentação de *power point* para as reuniões de

direção (anexo 5); foi também criada e operacionalizada a página de Instagram da AVL, que também fazia parte das sugestões da nova lista (anexo 6).

Após o estágio, a comunicação tornou-se mais eficiente e, mesmo nos dias de hoje, ainda constitui um aspeto a melhorar. A falta de conhecimento técnico e a clara falta de tempo para aprimorar os aspetos comunicacionais da AVL tem sido uma evidência clara do trabalho da nova direção. No entanto, o processo está cada vez mais objetivo e tem tido resultados práticos, tendo inclusive aumentado o número de *likes* da página e a interação com os internautas que gostam da página da AVL. O Instagram teve um grande contributo para esse *boost*, representando também um sinal de juventude da organização, aproximando-se dos mais jovens.

O papel do estágio na comunicação foi-se tornando cada vez mais transversais, devido ao facto de receber frequentemente solicitações no sentido de produzir mais conteúdo. Já na reta final do estágio fui acumulando as tarefas que já tinha com a produção (de raiz) de artes gráficas para divulgação das nossas iniciativas. Nesse sentido realizei um conjunto de cartazes para promoção das iniciativas da AVL:

- Cartaz do Circuito Regional de Seniores (anexo 7);
- Cartaz do Centro de Treino de Alto Rendimento da Associação de Voleibol de Lisboa (anexo 7);
- Diplomas de participação no Circuito Regional de Voleibol de Praia (anexo 8);

Segue-se na Tabela 2, a descrição detalhada das tarefas de comunicação:

Tabela 2 Tarefas desempenhadas no âmbito da Comunicação

Departamento	Comunicação
Descrição detalhada de tarefas	<p>Gestão de Plataformas Web Reestruturação do processo de comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none">- Redação de notícias;- Destaque de notícias em Homepage;- Produção de conteúdo para website;- Novas mecânicas e processos para partilhar notícias nas redes sociais. <p>Gestão de Redes Sociais:</p> <ul style="list-style-type: none">- Alteração da Agenda do Facebook da AVL (Nº de publicações e horários);- Reformulação do tipo de conteúdos a partilhar;- Criação de documentos internos com diretrizes de funcionamento;- Produção de cartazes e imagens- Criação da página de Instagram da AVL.

Uma das principais aprendizagens retiradas deste processo de estágio, em que tive oportunidade de estruturar toda a comunicação de uma organização está alinhada com os pressupostos teóricos que afirmam que a nossa forma de comunicar define a imagem institucional da marca a que estamos ligados. Foi ainda positivo o contributo para um melhor conhecimento técnico dos outros intervenientes no trabalho da organização e para novos processos de trabalho.

Antes deste estágio, as tarefas da comunicação eram encaradas num sentido pejorativo, como tarefas extra que sobrecarregavam os técnicos. Hoje em dia, é notória a melhoria na comunicação, que para a AVL passou a requerer tanto planeamento quanto outra área qualquer de trabalho da organização. Hoje, a AVL tem uma estratégia de comunicação.

4.2. Gestão do Desporto

Outro dos âmbitos do estágio na organização foi a participação em tarefas ligadas à gestão de competições. Uma vez que o Prof. Rui Moura, Diretor Técnico Regional (DTR) é que coordena todas as competições em curso, o contributo para esta área não representa uma grande necessidade por parte da organização.

Os Campeonatos Regionais da formação, após todas as equipas inscritas, requerem a realização dos sorteios dos vários escalões e a definição dos modelos competitivos. Após este processo, as competições decorrem dentro da normalidade. Os clubes comunicam à AVL os resultados e enviam os boletins de jogo para a sede, onde se fazem os quadros com as classificações, atualizadas semanalmente e publicadas no website da instituição, para consulta dos participantes.

A introdução dos resultados dos boletins de jogo é um processo muito desgastante, uma vez que requer a revisão de cada boletim (um a um) e a introdução manual dos resultados numa folha de Excel, com as jornadas disputadas e as classificações. Esta tarefa costuma ocupar três dias da semana no trabalho do Diretor Técnico Regional, porque está sempre dependente da entrega e envio dos boletins de jogo na Associação, tarefa que os clubes não cumprem atempadamente. No sentido de acelerar o processo, a AVL instituiu um sistema de multas para penalizar os atrasos, mas os casos de incumprimento continuam-se a verificar.

A par dos Campeonatos Regionais da formação, que funcionam sobre a coordenação do DTR, tem-se verificado o crescimento dos praticantes dos escalões-base (anexo 11), por incentivo dos clubes e da AVL. O crescimento do Minivoleibol motivou a criação do Circuito Regional de Minivoleibol Prof. António Martins, que

representa uma competição complexa, para a qual era imperativo canalizar recursos materiais e humanos para cada torneio. Foi nesta competição em que mais apoio.

O Circuito Regional de Minivoleibol Prof. António Martins, cujo cartaz se encontra em anexo, (anexo 9) era composto por 12 etapas concentradas (na época 2017/2018 passou a ter um modelo diferente), nas quais as equipas competem entre si, para apurar o Campeão Regional. Cada torneio é organizado por um clube, que se candidata à realização de uma etapa, pelo que os Campeões se apuram no Torneio final. O elevado número de equipas e o formato do torneio requer uma certa mobilização de recursos humanos e materiais, pelo que, para cada etapa é necessário:

- Montar entre 10 e 14 redes e campos reduzidos para a realização dos jogos;
- Elaboração dos quadros competitivos e comunicação dos mesmos aos clubes participantes;
- Transportar material (bolas, postes, bases e redes) quando necessário para os locais da prova;
- Coordenação da prova *in loco*, através da contagem do tempo dos jogos e da recolha dos resultados. Os jogos são realizados por tempo (duas partes de 8 minutos).

A edição deste ano, cujo cartaz se encontra em anexo (anexo 10) foi constituída por 12 etapas realizadas entre 22 de outubro e 27 de maio, repartidas pelos seguintes locais de prova:

- 22 de outubro - Colégio dos Salesianos de Lisboa;
- 12 de novembro - Externato Marista de Lisboa;
- 26 de novembro - Clube Futebol "Os Belenenses";

- 17 de dezembro - Colégio Guadalupe;
- 14 de janeiro - Sporting Clube de Torres Vedras;
- 28 de janeiro - Colégio dos Salesianos do Estoril;
- 18 de fevereiro - Clube Voleibol de Oeiras;
- 4 de março - Colégio Atlântico (Seixal);
- 18 de março - Externato Marista de Carcavelos;
- 1 de abril - Clube Futebol "Os Paulenses" (Torres Vedras);
- 6 de maio- Colégio São João Brito;
- 27 de maio – Escola Básica Humberto Delgado (Loures).

Nas semanas em que era necessário preparar os torneios de Minivoleibol, eu e o Prof. Marco Silva articulávamos um com o outro as tarefas necessárias para conseguirmos realizar as provas com sucesso. As tarefas nem sempre eram as mesmas, devido ao facto de os clubes envolvidos terem diferentes graus de autonomia, o que significava, em alguns casos ter de despende mais tempo com a organização da etapa. No entanto, clubes como o CF “os Belenenses”, o Colégio de S. João de Brito, o Colégio Guadalupe, o SC Torres Vedras, o Externato Marista de Lisboa e o Colégio dos Salesianos do Estoril já possuem alguma estrutura e prática na dinamização destes torneios, pelo que nas semanas em que a prova estava a seu cargo apenas bastava efetuar o transporte de material atempadamente e dar apoio à montagem dos campos.

Normalmente, a agenda da semana em que decorriam provas de Minivoleibol era a seguinte até à prova:

2ª feira, 3ª e 4ª Feira da semana da prova – Receção de inscrições;

5ª feira da semana da prova – Elaboração dos quadros competitivos;

6ª feira da semana da prova – Transporte e montagem de material;

Sábado (dia preferencial) – Realização da prova.

. A comunicação, durante estes eventos procurava alimentar as redes sociais com fotografias, vídeos e transmissões em direto. Após a realização do torneio, os resultados são publicados no Website da AVL na 2ª feira seguinte ao torneio e partilhados no Facebook.

A primeira edição do torneio decorreu na época 2013/2014 e atualmente é uma das competições mais importantes para a AVL. No entanto, o processo até chegar a este patamar envolveu muito esforço dos técnicos para educar os clubes a colaborar neste processo. A prova decorre com apoio técnico, mas grande parte é realizada com apoio dos clubes, que já organizam este tipo de torneios com alguma autonomia. A AVL pretende fazer evoluir o formato do torneio para um modelo em que os clubes organizam as provas e em que a AVL apenas dispensa material e, caso seja necessário desempenha tarefas ligadas ao apoio técnico.

A escassez de recursos humanos era evidente para prestar o apoio devido: apenas o Prof. Marco Silva estava destacado para colocar em funcionamento um evento desportivo que reunia 2000 pessoas a cada torneio. Dos restantes membros das direções em funções durante o tempo em que estive ligado à AVL, foram raras as vezes em que compareceram para apoiar na montagem ou na logística do torneio. A minha ajuda permitiu dar algum fôlego ao Prof. Marco em algumas tarefas, tornando a organização mais eficiente.

Na Tabela 3 apresento, de forma resumida, as tarefas que desempenhei no âmbito da Gestão do Desporto no seio da AVL.

Tabela 3 - Tarefas realizadas no âmbito da gestão do desporto

Área funcional	Gestão do Desporto
Tarefas desempenhadas	Revisão e apoio na reestruturação de processos de trabalho; Tarefas de secretariado; Apoio na organização de competições: Circuito Minivoleibol Prof. António Martins: - Coordenação de prova; - Recolha de resultados; - Cobertura do evento nas redes sociais; - Montagem e desmontagem de campos; - Transporte de material; - Apoio técnico durante e após a prova; - Elaboração de quadros competitivos; - Receção de inscrições.

4.3. Atividades

De todas as áreas de intervenção do estágio foi esta que, a para das tarefas de comunicação, me possibilitou aprender mais. O responsável por esta pasta é também o Prof. Marco Silva, com quem partilhei estas funções.

Nas atividades da Associação de Voleibol de Lisboa desenvolvemos, durante o período de estágio, um conjunto de ações de dinamização no âmbito do projeto Gira-Volei, que é um dos eixos estratégicos da Federação Portuguesa de Voleibol na promoção e dinamização da modalidade.

De acordo com a Federação Portuguesa de Voleibol (2017) o Gira-Volei tem como grande objetivo levar o Voleibol a todos os cantos do país, mesmo em zonas em que a modalidade não tem representatividade, permitindo desta forma que todos os jovens vivenciem a modalidade suscitando interesse e paixão pela mesma. Visa

proporcionar oportunidades para que as crianças e jovens possam viver experiências agradáveis, fazer novos amigos, aprender novas habilidades, adquirir hábitos de autodisciplina e aprender a cooperar e a competir com lealdade. Procura iniciar as crianças na competição com o intuito de captar e orientar os jovens praticantes para integrarem as equipas dos clubes e permitir o aparecimento de outros clubes em locais onde estes não existem. O Gira-Volei destina-se aos jovens com idades compreendidas entre os 8 e 15 anos, que ensina jogo simplificado de voleibol (2x2) apenas com recurso ao gesto técnico do toque de dedos.

A criação e dinamização do projeto Gira-Volei faz-se com base na criação de Centros de Gira-Volei, onde os jovens praticantes se inscrevem e têm prática regular (competições e treinos). Os treinos são estipulados pelo próprio Centro, pelo que, é a FPV e as Associações Regionais que fixam as competições. Realizam-se primeiro competições locais (entre os atletas dos Centros), sendo que os vencedores vão disputando as provas seguintes de maior peso, constituídas pelos Encontros Municipais, Regionais e Nacionais de Gira-Volei.

O trabalho da área de atividades é precisamente dinamizar o Gira-Volei e levá-lo ao maior número de praticantes possível, na área de jurisdição da AVL. A tendência verificada relativamente a anos anteriores tem sido de crescimento. Na época 2015/2016, o número de atletas de Gira-Volei era de 1188, distribuídos por 73 centros. Durante esta época desportiva conseguimos aumentar para 2000 atletas e 95 centros (anexo 11). O documento que constitui o anexo 11 dá a conhecer o crescimento de atletas verificado durante as últimas 3 épocas desportivas, com especial ênfase do Gira-Volei.

A nossa tarefa é simples: contactar instituições de ensino, autarquias e outras instituições, que nos possam abrir portas para captar cada vez mais atletas e formar cada vez mais centros. Dadas as idades abrangidas pelo projeto, a dinamização do Gira-Volei na região de Lisboa e Vale do Tejo passa essencialmente por contactar escolas básicas e tentar captar atletas em idades cada vez mais jovens, a partir das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) do 1º ciclo, na área das Expressões Motoras. A forma simplificada do jogo enquadra-se no tipo de jogos e habilidades que se tenta dinamizar, pelo que o Gira-Volei teve grande adesão em escolas do 1º ciclo.

As dinamizações do Gira-Volei consistiram em, durante dias de aulas, colocarmos as turmas das AECs a jogar voleibol. Após montar um kit de voleibol para o ar-livre no campo de jogos do recreio, as turmas realizavam turnos de 20 minutos nas atividades e exercícios que nós dinamizávamos. O objetivo das dinamizações é, primeiramente, incutir o gosto da prática nos mais jovens; depois, mobilizar o responsável da AEC para a criação do Centro; por fim, criar o Centro e recolher a inscrição dos participantes.

Durante o estágio tivemos um parceiro incansável nesta tarefa: a Câmara Municipal de Odivelas (CMO). Os técnicos que trabalharam connosco, os Professores Tiago Galhano e o Professor António Atabão, abriram as portas de todas as escolas do concelho de Odivelas à AVL e que nos permitiram crescer até aos 2000 atletas. A proliferação dos Centros de Gira-Volei no concelho de Odivelas culminou com a organização do Encontro Regional de Gira-Volei de Lisboa, para apurar as duplas dos melhores centros para o Encontro Nacional. O Encontro Regional de Gira-Volei de Lisboa teve lugar no Pavilhão Multiusos de Odivelas, cujo cartaz se encontra em anexo (anexo 8). As fotografias do mesmo evento estão também em anexo (anexo 10)

Durante o estágio estive presente na maioria das atividades realizadas no âmbito do Gira-Volei e cresci diariamente a ver que o princípio da história dos atletas numa modalidade pode começar de uma forma tão divertida e simples. É a prática desportiva como direito universal, no seu sentido mais puro, ao serviço do desenvolvimento da criança.

De acordo com Neto (2005), existem benefícios significativos relativamente à utilização/ recurso ao jogo, no desenvolvimento da criança, benefícios que são transversais a vários domínios do desenvolvimento humano:

- O jogo promove o desenvolvimento cognitivo em muitos aspetos: descoberta, capacidade verbal, produção divergente, habilidades manipulativas, resolução de problemas, processos mentais, capacidade de processar informação;
- O empenho no jogo e os níveis de complexidade envolvidos, alteram e provocam mudanças na complexidade das operações mentais;
- A criança aprende a estruturar a linguagem através do jogo, isto é, brinca com verbalizações e ao fazê-lo, generaliza e adquire novas formas linguísticas;
- A cultura é passada através do jogo. Os esquemas lúdicos e formas de jogo passam de geração em geração, adulto para a criança, e de criança para criança;
- As habilidades motoras são formadas e desenvolvidas através de situações pedagógicas que utilizam o jogo como meio educativo.

Neste sentido, podemos afirmar que a forma simplificada de introdução de uma modalidade desportiva na criança, nas idades abrangidas pelo projeto, tem um impacto positivo no desenvolvimento da criança em termos sociais e culturais, pela aquisição de valores e de padrões comportamentais relacionados com boas práticas.

Simultaneamente é potenciado o desenvolvimento motor, pela apreensão de habilidades motoras e pelo desenvolvimento cognitivo harmonioso, provocado pelos processos mentais que o jogo desencadeia na criança. O Gira-Volei é, portanto, um bom instrumento de aprendizagem motora, benéfica para o desenvolvimento da criança.

A dinamização do Gira-Volei é uma tarefa que funde vários domínios do profissional de desporto: tem uma vertente “comercial”, de fazer crescer um projeto com base em números e objetivos; temos de estar predispostos a ensinar e dinamizar, para poder criar o desejo da prática nas crianças e, nos monitores, o sentimento de utilidade do projeto para o desenvolvimento da criança; a capacidade de gerir competições, pela dinamização dos torneios locais em Centros de Gira-Volei já existentes.

A dinamização das atividades da AVL envolve um grande desgaste, desde o agendamento das atividades à sua realização. Além disso, contactar e reunir com instituições e possíveis Centros de Gira-Volei, são tarefas que roubam muito tempo aos técnicos. Muitas vezes, os acordos não se estabelecem de imediato, pelo que é necessário ter várias reuniões antes de operacionalizar as atividades. O primeiro contacto com a CMO data de 2012, pelo que as primeiras atividades só se realizaram em 2017.

Durante o estágio foi possível contactar com várias instituições de ensino, autarquias e profissionais do desporto, bem como com as crianças, que são aqueles para quem trabalhamos diariamente, para que tenham boas condições para a prática e que possam ter um grande leque de experiências na sua aprendizagem.

A tabela seguinte mostra as tarefas desempenhadas durante o estágio no âmbito das atividades da AVL.

Tabela 4 - Tarefas realizadas no âmbito das Actividades da AVL

Área funcional	Actividades
Tarefas realizadas	<p>Dinamização do Projeto Gira-Volei nas escolas do 1º ciclo do Município de Odivelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recolha de inscrições; - Distribuição e transporte de material; - Transporte de material; - Montagem de campos; - Dinamização de AECs em turmas do 1º ciclo; - Apoio à realização de competições locais (Torneio de Gira-Volei da EB 2+3 de Fitares; Encontro Convívio da EB1 do Olival Basto); <p>Organização do Encontro Municipal de Lisboa, no Pavilhão Multiusos de Odivelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação da prova; - Recolha de resultados; - Cobertura do evento nas redes sociais; - Montagem e desmontagem de campos; - Transporte de material; - Apoio técnico durante e após a prova; - Elaboração de quadros competitivos; - Receção de inscrições.

No próximo capítulo farei um levantamento das minhas dificuldades, limitações e aprendizagens mais significativas durante o período de estágio, que representam as considerações finais e conclusões deste documento.

5. Considerações Finais

O estágio curricular realizado no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto constituiu uma grande oportunidade para contactar com o mercado de trabalho ligado à gestão do desporto. A participação no contexto de uma associação regional foi também crucial no meu crescimento enquanto profissional de desporto, porque me permitiu compreender a orgânica e as relações que se estabelecem entre as federações, as autarquias e os organismos estatais.

Estando desde sempre ligado ao voleibol, foi muito bom poder contribuir para mudar a realidade da “minha modalidade” com novas ideias e novos processos de trabalho mais eficientes.

A aprendizagem mais importante retirada deste processo de estágio é a de que é imprescindível a uma organização, desportiva ou não, adaptar-se constantemente às adversidades e ao meio em que opera. Na grande maioria das vezes realizámos as nossas tarefas em condições longe de serem ideais:

- Na organização das provas e torneios era necessário carregar grandes quantidades de material e transportá-lo para os locais de prova. No caso de ocorrerem provas consecutivas em locais diferentes, era necessário carregar o material todo, transportar e montar outra vez. Para as atividades e para a organização das provas de Minivoleibol, a Associação tinha sempre a carrinha carregada, sempre com material disponível para levar onde fosse necessário. Também o tempo que se despende nestas tarefas podia ser melhor aproveitado se, os clubes tivessem total autonomia;
- A pouca ajuda dos dirigentes em funções não permite realizar todas as tarefas inerentes ao trabalho da AVL com o rigor e brio que requerem. Coordenar uma prova,

recolher resultados, montar campos e alimentar as redes sociais são tarefas que os técnicos têm de desempenhar, mas que representam uma grande sobrecarga;

Para conseguir desempenhar todas as nossas tarefas de forma exemplar foi necessário, muitas vezes, tentar responder a todas as solicitações da forma mais competente possível. É evidente que há sempre pontos a aperfeiçoar, mas se as tarefas fossem mais distribuídas seria mais fácil ter mais qualidade no processo. Estar envolvido no trabalho associativo significou aprender a arregaçar as mangas e ter uma forma de estar resiliente e focada no cumprimento de objetivos.

Outra realidade do trabalho associativo é a falta de formalidade da organização relativamente a alguns aspetos, ligados à falta de recursos financeiros. A falta de fundos impede que exista um investimento por parte da AVL em recursos humanos e materiais para o desempenho das várias tarefas da organização com o devido rigor. Em vez de procurar ter ajuda especializada nas várias áreas, a escolha passa por sobrecarregar os dois técnicos que estão já contratados, fator que pode gerar insatisfação, porque o trabalho se torna excessivo mediante o pagamento do mesmo salário. No entanto, a área da Comunicação sofreu uma alteração de paradigma: há uma maior preocupação em delegar tarefas e pedir apoio na cobertura dos eventos realizados e na gestão das redes sociais. A presença de um estagiário na AVL poderá ter criado a necessidade para a possível abertura de uma vaga contratualizada.

Também o pouco apoio dado aos clubes pelo Estado, faz com que o voleibol seja uma modalidade muito amadora e, cabe à Associação poder criar soluções para uma alteração da realidade. O reconhecimento de uma modalidade por parte dos organismos estatais através da concessão de incentivos é essencial para a criação de uma cultura desportiva, em torno das várias modalidades. Também a mediatização

do desporto estar centrada no futebol é um entrave ao desenvolvimento das outras modalidades.

Por norma, no voleibol nacional, os treinadores são amadores e não são remunerados, despendendo gratuitamente do seu tempo, o que impede que se possam exigir resultados. Embora esta realidade se verifique, há muitos clubes que tentam combater esta tendência, dando ajudas de custo aos seus treinadores. O desporto de competição sénior é sustentado pelo amadorismo e por salários baixos, existindo nas primeiras divisões jogadores a pagar para fazer parte de plantéis e competir. A ausência de profissionalização e a pouca formalidade das práticas está ligada a baixos incentivos e à falta de reconhecimento do voleibol enquanto modalidade desportiva de referência. Apostar na profissionalização da estrutura dos clubes, poderia permitir a cada treinador, jogador focar-se nas suas tarefas com total rigor e poder aspirar a melhores condições de prática para todos. É uma luta que precisa de ser travada institucionalmente, pelo futuro do voleibol.

A oportunidade de estagiar na instituição representou um importante contributo para a construção de uma boa rede de contactos, devido às relações estabelecidas com os técnicos, com as autarquias com que trabalhamos diretamente (Cascais, Odivelas e Lisboa) e com os dirigentes da AVL.

Enquanto dinamizadores das atividades da AVL, somos obrigados pela FPV a crescer 20% nos números de atletas e centros de Gira-Volei. A passagem dos 1118 atletas que alcançámos em 2015/2016 para os 2000 que já alcançámos este ano representa um aumento na ordem dos 50%. Este sucesso deve-se à nossa abordagem junto das escolas e à proximidade que criámos junto, das autarquias que nos ajudaram a desempenhar as nossas tarefas, abrindo-nos as portas dos

estabelecimentos de ensino. A dinamização e desenvolvimento do desporto representa um esforço conjunto, que obriga à colaboração entre clubes, autarquias, associações e federações, que o reconhecem como fator de desenvolvimento humano. Sem a colaboração da Câmara Municipal de Odivelas, da Câmara Municipal de Cascais e da Câmara Municipal de Lisboa, não teríamos conseguido alcançar estas importantes metas. Para mim, enquanto integrante deste projeto, foi muito gratificante ver o voleibol crescer naquilo em que fui participando e contribuindo.

A gestão do desporto uma área de estudo essencial no mercado do desporto. Criar a figura do gestor desportivo é imperativo nos dias de hoje, para dar uma oportunidade às organizações de focarem os seus colaboradores na eficiência de tarefas próprias do seu domínio técnico, como forma de aumentar a performance organizacional. No entanto, na realidade dos clubes e da Associação, somos obrigados a dar resposta em domínios que nos obrigam a sair da zona de conforto: somos professores (porque demos aulas a crianças durante as dinamizações); em alguma altura tivemos de desempenhar tarefas de arbitragem (devido à falta de árbitros ou recursos financeiros que possibilitem ter árbitros oficiais); somos dirigentes que representam a AVL institucionalmente (em reuniões com autarquias e direções de escola) ... A criação da figura do gestor ainda tem um grande caminho a percorrer, no meio do voleibol. No entanto, já se vão lançando algumas bases para a departamentalização do trabalho na AVL.

Um dos grandes entraves à performance da AVL enquanto instituição é a total dependência das diretrizes da FPV. Sendo a FPV que disponibiliza os fundos para a Associação de Voleibol de Lisboa conseguir desempenhar as suas iniciativas, a falta de autonomia financeira obriga a AVL a não ter qualquer autonomia institucional. Desta forma, a Associação de Voleibol de Lisboa não tem qualquer hipótese de tentar

investir ou melhorar as suas condições de trabalho (melhores recursos materiais e mais recursos humanos...) porque está dependente daquilo que vem sendo estipulado pela Federação. Procurar alguma autonomia financeira pode ajudar a AVL a ter melhores resultados e um futuro mais risonho.

Também o contributo deste estágio na área da comunicação e os processos de trabalho internos que ajudei a desenvolver são parte do que alcancei e vão contribuir para o futuro da organização. Por outro lado, todo o trabalho desenvolvido permitiu-me ter *know-how* suficiente para olhar para o mercado de trabalho com outras perspetivas. Estas perspetivas são a base para a criação de projetos e realidades próprias, que o trabalho da AVL me ajudou a construir.

Na minha opinião, o desporto, em todas as suas formas de expressão, tem de ser colocado ao dispor das comunidades. Seja qual for a modalidade, não consegue crescer se não for dinâmica e não procurar os seus praticantes. O desporto tem de sair à rua e aproximar-se das pessoas, porque é para elas que o trabalho dos gestores e treinadores de todas as modalidades está direccionado. São as pessoas que dão sentido às organizações e é na proximidade com as pessoas que o desporto encontrará o seu futuro. Cabe a nós, gestores, tirar o desporto da sua zona de conforto e reinventá-lo, para o tornar atrativo e mais apelativo aos novos praticantes.

6. Referências Bibliográficas

- Abreu, F. (2015), *A Crescente Importância do Marketing Digital e a sua Implementação nas Estratégias de Comunicação Integrada das Empresas*, FCSH - UNL, Lisboa. Relatório de Estágio de Mestrado em Ciências da Comunicação – área de especialização em Comunicação Estratégica.
- Almeida, C. (2001). *O treinador em Portugal – Perfil social, caracterização da atividade e formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Araújo, J. (1998). (8ª ed.). *Treinador, saber estar, saber ser*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Conselho da Europa (1992), Carta Europeia do Desporto, Disponível em: <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>
- Castro, M. (2012). *A Crescente importância do marketing digital no desporto*. Recuperado de: [<http://www.marcostfcastro.net/a-crescente-importancia-do-marketing-digitalno-desporto>].
- Clarys, U. (1984). *A evolução do conceito de desporto e o fenómeno da participação/não participação*, Desporto e Sociedade. Lisboa: Antologia de Textos, nº 3.
- Correia, A. (1994). Estratégia nas federações: Emergência de uma necessidade. *Ludens*, 14 (2), 19-26.
- Correia, A., Biscaia, R. & Menezes, V. (2014). *Lições de Marketing do Desporto*, Pernambuco UPFE – Editora Universitária.
- Estatutos AVL (2014). Disponível em: http://www.avlisboa.pt/images/Estatutos_AVL_AG_nov_14.pdf.

- Federação Portuguesa de Voleibol (2010) História do Voleibol em Portugal; Disponível em: www.fpvoleibol.pt.
- Harris, C.; Newman, T.; Peck, J.; Wilhide, B. (2013) *Social Media In Sport Marketing* (pp.36-37, 46-47), Halcomb Halthaway Publishers, Arizona – EUA.
- Jesus, B. de (1995). Eficiência organizacional: Definição de um modelo de avaliação da eficiência das Federações Desportivas. *Ludens*, 15 (4), 5-21.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2002). *Principles of Marketing*, Thirteenth Edition. New Jersey: Global Edition.
- Lei de Bases do Desporto e da Actividade Física (2004), Disponível em: http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc05_031.pdf
- Mullin, B.; Hardy, S.; Sutton, W. (2007). *Sport marketing* (3ª ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Neto, C. (2005), *Criança e o Jogo: Perspetivas de Investigação* (pp.2-3), Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa;
- Pires, G. (1993). Do jogo ao desporto: para uma dimensão organizacional do conceito de desporto. *Ludens*, 14, (1), 43-60.
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*. Porto: APOGESD (Associação Portuguesa de Gestão do Desporto).
- Pitts, B. G.; STOTLAR, D. K.; (2002). (2ª ed.). *Fundamentals of Sport Marketing*. Published: Fitness Information Technology (Morgantown, WV): Porte.
- Soares, M. (2014). *As estratégias organizacionais de clubes de ténis em Portugal estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto*, Lisboa,

Dissertação com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto, FMH
- Universidade de Lisboa.

- Tavares, G. (1994). *A história e a sistematização nos desportos colectivos*. In Almada, F., Peixoto, C., Roquette, J., & Tavares. G., *Cadernos de sistemática das actividades desportivas: Análise do contexto – A história e a sistematização nas actividades desportivas* (pp.1-12). Lisboa: Edições FMH.

- Teixeira M. (2002). *Estratégia das Federações Desportivas e o Estado: Estudo das principais Federações portuguesas nos ciclos olímpicos de Sydney e Atenas*. Lisboa: UTL – FMH. Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto.

- Valinhas, B. (2012), *Marketing de Eventos Desportivos em Modalidades Mediáticas: Estudo de Caso – Voleibol do Sport Lisboa e Benfica, Estoril* – Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Mestrado em Turismo: Ramo de especialização em Gestão Estratégica de Eventos;

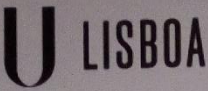
- Volossovitch, A.; Ribeiro, M. (2004/2005). *Atividades físicas e desportivas: Andebol*. Lisboa: Documento de apoio à disciplina de andebol na FMH.

- Constituição da República Portuguesa, Revisão Constitucional de 2015, Art.º. 79

Anexos


Anexo 1 – Contrato de Estágio celebrado entre a AVL e a FMH

Estágios M Gestão do Desporto - 2016



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA



FMH
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Estágios em Gestão do Desporto
- Ano de 2016 – 2017 -
Contratualização de Estágio

Instituições e Representantes Envolvidos			Metodólogo e outros contactos
Instituição Receptora (nome e endereço)	Associação de Voleibol de Lisboa – Rua Alfredo Silva, 12, 1300-041 Lisboa		
Estudante Colocado	Pedro Miguel Fernandes Geadas		963198192
Secção ou cargo-função	Organização de eventos/ Comunicação e Imagem		
Orientador Faculdade	Professor Doutor Abel Herminio Lourenço Correia		
Metodólogo Local de Estágio	Rui Moura – Director Técnico Regional		936149886

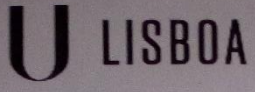
		Local de Estágio – Departamento ou Secção	Associação de Voleibol de Lisboa Departamento de Comunicação e Imagem/ Organização de Eventos desportivos	
		Objetivos do Estágio	1. Acompanhar a mecânica da organização no relacionamento com os clubes e atletas; 2. Compreender os processos e as políticas regionais do Voleibol em Lisboa; 3. Compreender a orgânica das organizações e as formas de comunicação e relacionamento entre elas;	
Instituição de Acolhimento	Funções a desempenhar (cargos ou tarefas)	1	Acompanhamento da organização das competições regionais;	
		2	Gestão de Redes Sociais e Website	
		3	Tarefas de Secretariado (inscrições, documentação...)	
	Decorrência	Início 21/11/2016 Conclusão 21/03/2016		Duração Total: 4 meses
	Metodologias e Recursos			
	Outras considerações			

Ações e Tarefas previstas	Ações Principais		1. Organização dos campeonatos regionais (formação e seniores) 2. Acompanhamento do Circuito Regional de Mini-Voleibol 3. Gestão de plataformas web
		Ações complementares	1. Actualização do Website 2. Gestão de Redes Sociais 3. Tarefas de Secretariado
		Outras considerações	

Assinaturas	1 - Estagiário	Pedro Miguel Fernandes Geadas <i>Pedro Miguel Fernandes Geadas</i>
	2 – Orientador FMH	Prof. Doutor Abel Herminio Lourenço Correia <i>Abel Herminio Lourenço Correia</i>
	3 – Metodólogo – Local de Estágio	Rui Moura <i>Rui Moura</i>


Anexo 2 – Ata redigida pelo aluno Pedro Miguel Fernandes Geadas (3ª reunião de orientação, frente e verso)

2016/2017



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA



FMH
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

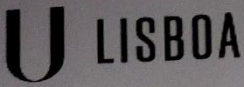
Mestrado em Gestão do Desporto - ESTÁGIOS
- Ano de 2016 – 2017 -
Acta - Ficha de relato de reunião de Estágio

Data 27/04/2017	Local: FMH	Tema da Reunião Reunião de Orientador de Estágio	Reunião n.º3/ 2017
Presenças (nomes e instituições de proveniência)	1. Abel Correia	<u>Ordem de Trabalhos</u>	Obs.
	2. Gonçalo Augusto		
	3. André de Oliveira	1. Informações	
	4. Pedro Geadas	2. Ponto de Situação (Estágios, Tarefas e Funções)	
		3. Avaliação	
Início 15:00h		Relator da acta: Pedro Miguel Fernandes Geadas	Fim 16.30 h

Desenvolvimento
(acrescentar ou diminuir linhas de tabela se necessário – não ultrapassar uma página!)


Assunto:	(Apresentação; Abordagens; Discussão; Propostas; Intervenientes; Finalização)
1. Informações	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Professor Abel Correia começou a reunião convidando os alunos a inscreverem-se nas Jornadas da Gestão do Desporto, bem como os seus orientadores e metodólogos da organização onde estão a estagiar, como forma de promover o seu desenvolvimento profissional e o networking com outras organizações; 2. O Professor conversou ainda com os seus alunos sobre os incidentes que têm envolvido vários clubes desportivos na presente época, que se tem pautado pelo culto do ódio entre clubes rivais no futebol português. Os alunos debateram o seu ponto de vista com o Professor, que tinha estado na TVI24 na véspera, a falar sobre o impacto da violência no desporto na imagem dos clubes e a sua percepção por parte dos adeptos; 3. Os alunos informaram ainda sobre actividades do estágio que estavam a desenvolver: Associação de Voleibol de Lisboa: organização do Regional de Gira-Volei no Pavilhão Multiusos de Odivelas.
2. Ponto de Situação (Estágios, Tarefas e Funções)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abordámos o ponto de situação do estágio de cada um, uma vez que estamos na recta final do ano lectivo e dos estágios: <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Gonçalo Augusto – FPAletismo – O colega afirmou que o seu estágio teve alguns percalços burocráticos que já estão resolvidos. Neste momento encontra-se a acompanhar a vertente do desporto adaptado da Federação Portuguesa de Atletismo. O colega não deu ênfase a nenhum aspecto específico do seu estágio, pelo que a questão que o alarmava mais era a da avaliação. O Professor remeteu essa dúvida para o ponto seguinte da ordem de trabalhos. 1.2. André de Oliveira – SLBenfica (Eventos) – O colega afirmou que o estágio estava a correr bem, mas que ultimamente, fruto de um <i>hackeamento</i> por parte de um clube rival, se encontrava sem e-mail do trabalho, o que dificultava a sua actividade. Também manifestou algumas dúvidas relativamente ao processo de avaliação, as quais o Professor remeteu para o ponto seguinte da ordem de trabalhos; 1.3. Pedro Geadas – Associação de Voleibol de Lisboa – Foi a primeira reunião de estágio em que estive presente, portanto foi a intervenção mais extensa das três relativamente a este ponto. Informei que as minhas funções do estágio estavam mais ligadas à parte da comunicação (gestão de redes sociais e website) e à organização de eventos/ dinamização de voleibol. Além do contributo na parte da comunicação digital vou às escolas fazer actividades de dinamização e implementação do Projecto Gira-Volei da Federação Portuguesa de Voleibol. Falei ainda no voleibol de praia, que estava para breve e que faria parte também das actividades em que iria participar. O Professor perguntou porque é que o voleibol de praia é uma modalidade sazonal em Portugal e desenvolveu-se um debate interessante sobre a falta de estrutura e formalidade nas organizações desportivas que não estão ligadas ao futebol. As questões da avaliação que levantei foram remetidas para o ponto seguinte da ordem de trabalhos.
3. Avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegando nas dúvidas manifestadas por mim e pelos meus colegas, o Professor falou das datas de entrega e estipulou como deadline para entrega dos três relatórios de estágio o dia 20 de Maio, como forma de termos tempo de rever tudo até à entrega final (primeira fase), estipulada para 15 de Junho; 2. Sobre a estrutura do relatório, o Professor aconselhou que lêssemos relatórios de colegas de mestrados com componente de estágio, para ter uma ideia da forma do documento. O Professor disse ainda que as regras da estrutura do relatório foram dadas pelo Prof. Luis Cunha, quando

2016/2017



U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA



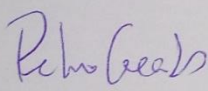
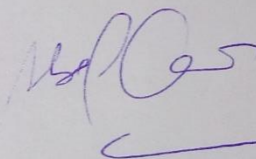
f MH

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

	do início do processo de contratualização dos estágios. Teria de partir de nós a iniciativa de procurar informação e de redigir documentos bem feitos e estruturados.		
4. Outras considerações ou considerações finais Conclusões - decisões	1.	O Professor interrogou os alunos sobre a necessidade de marcar mais uma reunião antes da entrega de dia 20, pelo que foi do interesse de todos que se agendasse uma reunião.	

Decisões que transitam para a próxima reunião	1. Informações 2. Avaliação	
Tema da Reunião		
	Agendamento de Ordem de Trabalhos 1. Informações 2. Ponto da Situação 3. Avaliação (Relatório de Estágio)	Necessidades: Ter pronto o documento (RELATÓRIO DE ESTÁGIO) para entrega final
Data 18/05/2017	Local: FMH	Hora: 15h

Nota: Esta ficha não deverá ultrapassar uma página, por conveniência de utilidade!

António Ferreira de Oliveira

Anexo 3 – Diretrizes para efetuar publicações nas redes sociais (documento interno)

PUBLICAÇÃO DE CONTEÚDOS MULTIMÉDIA NAS REDES SOCIAIS:

- Objectivo:

O presente documento destina-se a dar algumas directrizes técnicas sobre a publicação de conteúdos na página da Facebook da AVL. É um documento auxiliar sujeito à aprovação da actual direcção.

- Pontos-Chave:

Agenda | Nº de Publicações por dia;

Tipos de conteúdo | Formas de apresentação

Descrições das publicações e hashtags

Exemplo de apresentação.

1. Agenda

As publicações no Facebook têm sido realizadas com base numa lógica diária de um número de publicações por dia.

Têm sido realizadas por dia no máximo 3/ 4 publicações nos seguintes horários:

- 1ª publicação: Entre as 11-12h
- 2ª publicação: Entre as 15-16h
- 3ª publicação: Entre as 17-19h
- 4ª publicação: Agenda-se para as 21h

O objectivo de criar uma agenda de Facebook é não sobrepor as publicações umas às outras, por serem realizadas consecutivamente. Para que a página se dinamize, é preferível fazer uma publicação **mais impactante que tenha mais likes, do que várias sobrepostas, que têm menos impacto.**

2. Tipos de Conteúdo | Formas de apresentação

- O tipo de conteúdo que se pode partilhar na página é livre, de acordo com os critérios de relevância que os editores/ administradores da página estipulem:

Exemplos:

- Vídeos virais sobre voleibol;
- Vídeos sobre treino e prescrição de exercícios;
- Notícias do site;
- Fotografias;
- Outras informações relevantes.

- Existem várias formas de apresentar o conteúdo no Facebook, nomeadamente no que diz respeito aos seguintes pontos:
 - Qualidade das Fotografias: As fotografias postadas devem ter a resolução indicada para que os seguidores consigam ter total percepção do conteúdo. **Os smartphones tiram fotografias na resolução indicada, que ficam prontas a partilhar.**

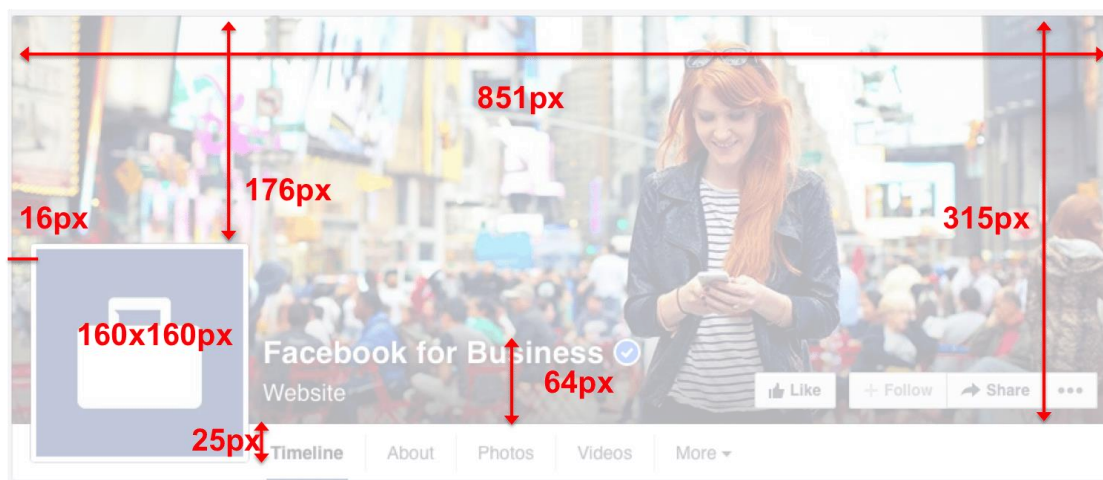


FIGURA 1 DIMENSÕES DAS FOTOGRAFIAS FACEBOOK (PIXEIS)

3. Descrições das Publicações e Hashtags:

- As publicações no Facebook devem ser acompanhadas de uma descrição sugestiva, que enquadre a publicação aos olhos do utilizador e que suscite a sua curiosidade (ver sugestão do ponto seguinte);
- Na partilha de links de outras páginas, **os links devem ser substituídos pela devida descrição.**

- **Conteúdos partilhados em grupos privados não estão acessíveis aos seguidores da página.**

- Os hashtags servem para agrupar publicações com o mesmo assunto, por partilharem o mesmo hashtag. Assim, se eu partilhar um conteúdo com #avlisboa, sempre que pesquisar por esse hashtag na barra de pesquisa, **vão aparecer todas as publicações associadas a #avlisboa.**

- Costumamos usar hastags para os vários tipos de conteúdos que postamos, dividindo-os por assunto: #formação #treinadores #avlisboa #minivoleibol #voleibol #voleiboldepraia #gira-praia

- Devem ser colocados 3 hashtags por publicação, com um obrigatório: 1. #avlisboa; 2. Assunto1; 3. Assunto2.

- Exemplo: “DESCRIÇÃO + #avlisboa #minivoleibol #circuitoregional”

4. Sugestão de apresentação



FIGURA 2 SUGESTÃO DE APRESENTAÇÃO FACEBOOK

- A publicação apresenta todas as características acima levantadas para uma partilha de notícia.

Sem link, 3 hashtags, com descrição



FIGURA 3 SUGESTÃO DE APRESENTAÇÃO DE FACEBOOK 2

- A publicação reúne todas as características levantadas para a partilha de vídeos.

Com descrição, 3 hashtags, sem links.

ASSOCIAÇÃO DE VOLEIBOL DE LISBOA



VISIBILIDADE | PRATICANTES | MASSA HUMANA

O PAPEL DA AVL | INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA DESPORTIVA

- ✓ INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NO PANORAMA DESPORTIVO DO SUL DE PORTUGAL, COM UMA DINÂMICA FORTE E REPRESENTATIVA DA MAIORIA DA ACTIVIDADE VOLEIBOLÍSTICA EXISTENTE ENTRE AS REGIÕES DE LISBOA E VALE DO TEJO, ALENTEJO E ALGARVE.

COMO MEDIR A FORÇA DA AVL?

Nº PRATICANTES | Nº EQUIPAS E JOGOS REALIZADOS | Nº ESPECTADORES



Nº DE PRATICANTES

✓ O NÚMERO DE PRATICANTES DE VOLEIBOL NO SEIO DA AVL É MEDIDO COM BASE NOS SEGUINTE INDICADORES:

Nº PRATICANTES DO ESCALÃO BASE

Nº PRATICANTES FEDERADOS FORMAÇÃO

Nº PRATICANTES NÃO-FEDERADOS | GIRA-VOLEI

Nº DE PRATICANTES DO ESCALÃO BASE | MINIVOLEIBOL

ÉPOCAS

2014/2015

| 2015/2016

| 2016/2017

530 | 550 | 500

ATLETAS

ESPECTADORES MINIVOLEIBOL

TIPO DE COMPETIÇÃO | CIRCUITO REGIONAL DE TORNEIOS CONCENTRADOS COM MUITAS EQUIPAS A COMPETIR |

500 ATLETAS POR TORNEIO

QUEM SÃO OS ESPECTADORES?

PAIS, FAMILIARES E AMIGOS DOS ATLETAS

NÚMERO MÉDIO DE ESPECTADORES POR TORNEIO | 1000-2000

**Nº DE PRATICANTES
FEDERADOS** | INFANTIS - SENIORES

1505
ATLETAS



530
JOGOS
REALIZADOS/ANO



86 EQUIPAS

Nº DE PRATICANTES NÃO-FEDERADOS | GIRA-VOLEI

ÉPOCAS

2014/2015

2015/2016

2016/2017

800 | 1188 | 2000

ATLETAS

ESPECTADORES GIRA-VOLEI

TIPO DE COMPETIÇÃO | TORNEIOS CONCENTRADOS
COM MUITAS EQUIPAS A COMPETIR

200 ATLETAS POR TORNEIO

QUEM SÃO OS ESPECTADORES?

PAIS, FAMILIARES E AMIGOS DOS ATLETAS | PROFESSORES E
AUXILIARES DE ACÇÃO EDUCATIVA

**NÚMERO MÉDIO DE ESPECTADORES POR
TORNEIO | 1000**

**TOTAL DE ATLETAS
FEDERADOS E NÃO FEDERADOS**



**4005
ATLETAS**

**Nº EQUIPAS A COMPETIR |
JOGOS REALIZADOS**



**86
EQUIPAS**



**530
JOGOS
REALIZADOS/ANO**

ESPECTADORES

VOLEIBOL | MODALIDADE ESPECÍFICA, QUE ATRAI UM PÚBLICO-ALVO CIRCUNSCRITO

- ✓ EX-PRATICANTES
- ✓ ATLETAS JOVENS
- ✓ PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DE ATLETAS

ASSISTÊNCIA AOS JOGOS É UM INDICADOR DIFÍCIL DE PREVER, PORQUE OS ESPECTADORES ACOMPANHAM A VIDA DESPORTIVA DOS FILHOS, SÃO PRATICANTES OU PORQUE JÁ JOGARAM.

OS ESPECTADORES SÃO INTERESSADOS PELA MODALIDADE E PROCURAM-NA POR SI.

ESPECTADORES

INDICADOR DETERMINADO PELA REPRESENTATIVIDADE DA AVL NA WEB:

REDES SOCIAIS

| WEBSITE



www.avlisboa.pt

OS SEGUIDORES DAS PLATAFORMAS AVL UTILIZAM-NA PARA OBTER INFORMAÇÕES SOBRE O VOLEIBOL, RESULTADOS E PARA ACOMPANHAR AS NOTÍCIAS DO SEU INTERESSE.

REDES SOCIAIS



FACEBOOK.COM



1752 LIKES



**25 LIKES POR
PUBLICAÇÃO**



8 LIKES POR SEMANA



3 PUBLICAÇÕES/DIA



**INSTAGRAM
(EM CRIAÇÃO)**

Anexo 5 – Template para Apresentações

ASSOCIAÇÃO DE VOLEIBOL DE LISBOA



AVL
Associação de Voleibol de Lisboa

REUNIÃO DE DIRECÇÃO

DD/MM/AAAA

ORDEM DE TRABALHOS

1. ASSUNTO 1

2. ASSUNTO 2

3. ASSUNTO 3

3.1. ASSUNTO 3.1

3.2. ASSUNTO 3.3

4. ASSUNTO 4

REUNIÕES

DURAÇÃO: 1H |

PERIODICIDADE: 1x MÊS

EXCETO AGOSTO E FERIADOS)

DIA: PRIMEIRA 5ª FEIRA DE CADA MÊS

HORA: 19H

LOCAL: AVL

PRÓXIMA REUNIÃO:

4 DE MAIO

BALANÇO
SUGESTÕES
OUTROS

3

TÍTULO 2

✓ UTILIZAR ESTA CAIXA DE TEXTO PARA ESCREVER
O QUE QUISER

SUBTÍTULO PARA INCLUIR NO MEIO DOS
SLIDES

DESENVOLVIMENTO TEXTO SUBTITULO

4

DIAPPOSITIVO COM NÚMEROS (exemplo)

2014/2015

ÉPOCAS

2015/2016

2016/2017

530 | 550 | 500

ATLETAS

5

**NOVO DIAPPOSITIVO COM
NÚMEROS** (usar ícones para exprimir ideias da
oralidade)

1505

ATLETAS



530

**JOGOS
REALIZADOS/ANO**



86 EQUIPAS

6

EXEMPLO DIAPOSITIVO DE INFORMAÇÃO

TIPO DE COMPETIÇÃO | TORNEIOS CONCENTRADOS
COM MUITAS EQUIPAS A COMPETIR

200 ATLETAS POR TORNEIO

QUEM SÃO OS ESPECTADORES?

PAIS, FAMILIARES E AMIGOS DOS ATLETAS | PROFESSORES E
AUXILIARES DE ACÇÃO EDUCATIVA

**NÚMERO MÉDIO DE ESPECTADORES POR
TORNEIO** | **1000**

9

NOVO DIAPOSITIVO INFORMATIVO

VOLEIBOL | MODALIDADE ESPECÍFICA, QUE ATRAI UM
PÚBLICO-ALVO CIRCUNSCRITO

- ✓ EX-PRATICANTES
- ✓ ATLETAS JOVENS
- ✓ PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO DE ATLETAS

ASSISTÊNCIA AOS JOGOS É UM INDICADOR DIFÍCIL DE
PREVER, PORQUE OS ESPECTADORES ACOMPANHAM A VIDA
DESPORTIVA DOS FILHOS, SÃO PRATICANTES OU PORQUE JÁ
JOGARAM.

OS ESPECTADORES SÃO INTERESSADOS PELA MODALIDADE E
PROCURAM-NA POR SI.

8

ÍCONES EDITÁVEIS

REDES SOCIAIS



REDES SOCIAIS

www.avlisboa.pt



TODAS AS FORMAS SÃO REDIMENSIONÁVEIS E EDITÁVEIS (COR, TAMANHO, ETC)

CONTACTOS



geral@avlisboa.pt

departamentotecnico@avlisboa.pt

Inserir mails da direcção



213153762 | 936149884

Inserir contactos telefónicos da direcção

Anexo 6 – Página de Instagram da Associação de Voleibol de Lisboa





Anexo 7 – Cartazes produzidos para a AVL

- Cartaz com horários de Treinos do Centro de Treino de Alto Rendimento de Voleibol de Praia



**CENTRO DE TREINO DE ALTO RENDIMENTO
VOLEIBOL DE PRAIA AVL| CASCAIS**

	MASCULINO	FEMININO
SUB 14	3ª 4ª 5ª FEIRA 17.30H—19H	3ª 4ª 5ª FEIRA 16H-17.30H
SUB 16	3ª 4ª 5ª FEIRA 17.30H - 19H	3ª 4ª 5ª FEIRA 16H 17.30H
SUB 18	3ª 4ª 5ª FEIRA 17.30H-19H	3ª 4ª 5ª FEIRA 16H 17.30H

- Cartaz Circuito Regional de Voleibol de Praia – Seniores

CIRCUITO REGIONAL DE VOLEIBOL DE PRAIA 2017 AVL | CASCAIS

SENIORES MASCULINOS | FEMININOS

3 de Junho
10 de Junho
1 de Julho
Final | 16 de Julho

PRAIA DE CARCAVELOS

INSCRIÇÕES NA SEDE DA AVL | ENDEREÇO DE E-MAIL: atividades@avlisboa.pt

CASCAIS
CÂMARA MUNICIPAL

AVL
Associação de Voleibol de Lisboa

- Cartaz Reunião de Arranque Centro de Treinos de Voleibol de Praia

FPV | AVL | CENTRO DE TREINO DE ALTO RENDIMENTO DE VOLEIBOL DE PRAIA 2017

REUNIÃO DE ARRANQUE

10 MAIO
19.30H

PRAIA DE CARCAVELOS

FPV

AVL
Associação de Voleibol de Lisboa

- Cartaz Encontro Regional de Lisboa – Gira Volei, em cooperação com a Câmara de Odivelas



- Cartaz Horários de Treino Centro de Treinos de Voleibol de Praia



Anexo 7 – Diplomas Circuito Regional de Voleibol de Praia



CIRCUITO REGIONAL DE VOLEIBOL DE PRAIA 2017 AVL | CASCAIS

SENIORES MASCULINOS
1ª ETAPA | 3 de Junho 2017

3º Classificado



Anexo 8 – Cartaz Circuito Minivoleibol Prof. António Martins



MINI VOLEI AVL
CIRCUITO REGIONAL 2016/17

**Circuito Regional Minivoleibol
Prof. António Martins 2016/2017**

22 Outubro´16 Salesianos de Lisboa	18 Fevereiro´17 Clube Voleibol de Oeiras
12 Novembro´16 Externato Marista de Lisboa	4 Março´17 Colégio Atlântico
26 Novembro´16 Clube de Futebol "Os Belenenses"	18 Março´17 Externato Marista de Carcavelos
17 Dezembro´16 Colégio Guadalupe	1 Abril´17 Clube Futebol Os Paúlenses
14 Janeiro´17 Sporting Clube de Torres	6 Maio´17 Colégio São João de Brito
28 Janeiro´17 Salesianos do Estoril	27 Maio´17 PEL

 **AVL**
Associação de Voleibol de Lisboa



Anexo 10 – Fotografias Encontro Regional de Gira-Volei, Multiusos de Odivelas

- Ex-atleta Paulo Guerra, com uma iniciativa sobre ética no Desporto.



- O ambiente da prova



- Reunião Técnica



Anexo 11 – Relatório sobre a dimensão e crescimento da AVL (base do documento para patrocinadores)

ASSOCIAÇÃO DE VOLEIBOL DE LISBOA | MASSA HUMANA E FORÇA DA MARCA

A Associação de Voleibol de Lisboa assume-se como uma instituição de referência no panorama desportivo do Sul de Portugal, com uma dinâmica própria e forte e que é representativa da maioria da actividade voleibolística existente entre as regiões de Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve.

O presente documento serve o propósito de demonstrar a força da marca AVL, através da análise dos indicadores que permitem retirar essas mesmas conclusões:

- Nº de praticantes;
- Nº de equipas a competir | Nº de jogos realizados
- Nº de espectadores | Representatividade da marca nas redes sociais.

Nº DE PRATICANTES

O número de praticantes de voleibol no seio da Associação de Voleibol de Lisboa está repartido pelos três eixos estratégicos de desenvolvimento do voleibol a nível regional:

- Praticantes do escalão base | Minivoleibol;
- Praticantes federados a disputar as competições regionais (de infantis a seniores);
- Praticantes não-federados incluídos no projecto Gira-Volei.

Os números aqui apresentados são referentes às últimas **cinco épocas desportivas**.

- PRATICANTES DO ESCALÃO BASE | MINIVOLEIBOL

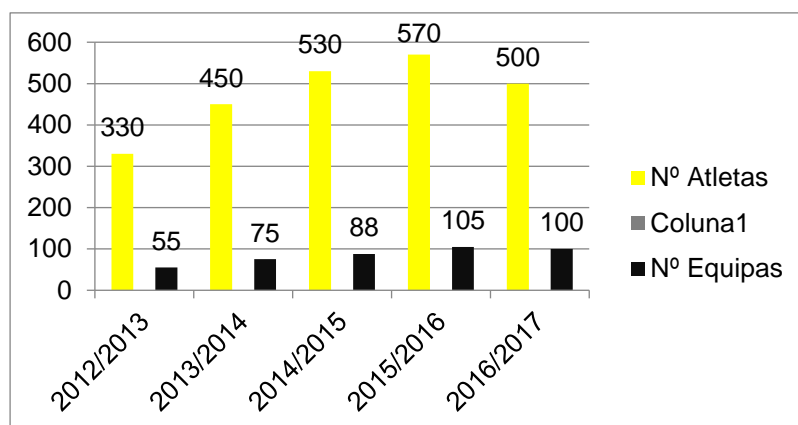


GRÁFICO 1 Nº DE PRATICANTES/ EQUIPAS MINIVOLEIBOL (2012-2017)

- Como podemos observar pelo gráfico apresentado, o número de praticantes mais jovens tem sofrido um crescimento significativo. Apesar de, em relação à época transacta se verificar um decréscimo ligeiro (passa de 570 para 500 atletas), é notória a diferença de praticantes entre a época 2012/2013 e a actual época desportiva (passa de 330 para 500 atletas).
- Também o número de equipas a competir no Circuito Regional de Minivoleibol Prof. António Martins cresceu aproximadamente em 50%, quase duplicando o número de equipas a competir (em 2012/2013 eram 55 equipas e actualmente 100).

- NOTA SOBRE ESPECTADORES E MOBILIZAÇÃO DE MASSAS:

- O Circuito Regional de Minivoleibol é composto por um conjunto de torneios concentrados, organizados pelos clubes. Uma vez que são torneios concentrados, conseguimos sempre garantir um **número mínimo de 500 pessoas** a competir.
- Uma vez que se trata de um escalão muito jovem (entre 8 e 12 anos), os pais e encarregados de educação acompanham sempre a realização dos torneios, pelo que, conseguimos garantir uma **assistência entre os 1000 e 2000 espectadores** em todos os torneios.

- Nº DE PRATICANTES FEDERADOS (DE INFANTIS A SENIORES)

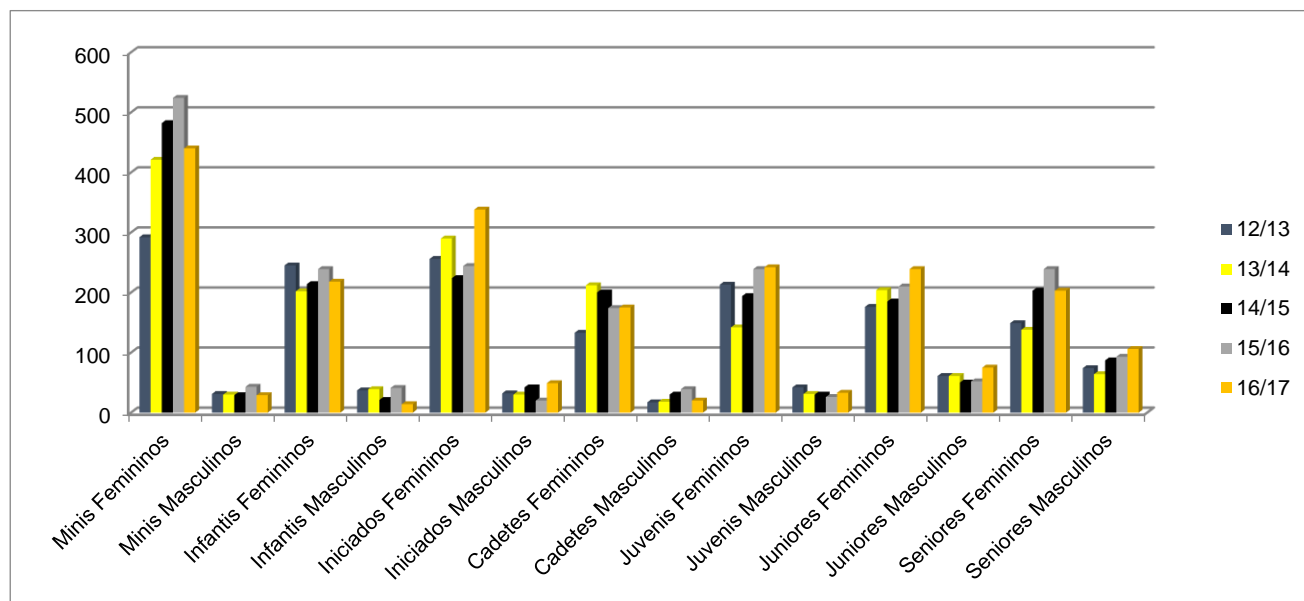


GRÁFICO 2 Nº DE PRATICANTES FEDERADOS (INFANTIS A SENIORES)

- Como é observável pela análise do gráfico, ao longo das últimas 5 épocas, houve um crescimento no número de praticantes. A aposta nos escalões mais jovens, permitiu alargar o número de praticantes em escalões mais velhos e, na globalidade aumentar o número de atletas.
- Actualmente, sem contar com o Minivoleibol, o número de praticantes federados é de (aproximadamente) **1505 atletas**, compreendendo os escalões entre infantis e seniores.
- Os campeonatos regionais da AVL realizam por época aproximadamente **530 jogos** (média de jogos realizados de todos os escalões nas épocas 2014/2015 e 2015/2016);

- O número de espectadores dos escalões de formação, cujos campeonatos funcionam durante os fins-de-semana em jornadas simples, é um indicador difícil de prever. Os principais espectadores dos jogos dos escalões de formação são os pais e encarregados de educação dos atletas, pelo que, o grau de envolvimento de cada família em torno da vida desportiva dos filhos não é sempre o mesmo. No entanto, dada a especificidade do voleibol enquanto modalidade desportiva, é possível caracterizar o perfil do adepto de voleibol e o grau de adesão do público-alvo à modalidade, com base no seu papel nas redes sociais e o seu número de **likes e seguidores**.

- Nº DE PRATICANTES NÃO-FEDERADOS | GIRA-VOLEI

O projecto Gira-Volei tem sido um dos eixos estratégicos da AVL no desenvolvimento do voleibol a nível regional, no que toca à captação de praticantes em idade jovem. Embora o Gira-Volei tenha uma dinâmica própria de treino/ competição no seio dos vários centros de Gira-Volei, o número de praticantes de Gira-Volei é importante para perceber o alcance da modalidade na zona de influência da AVL.

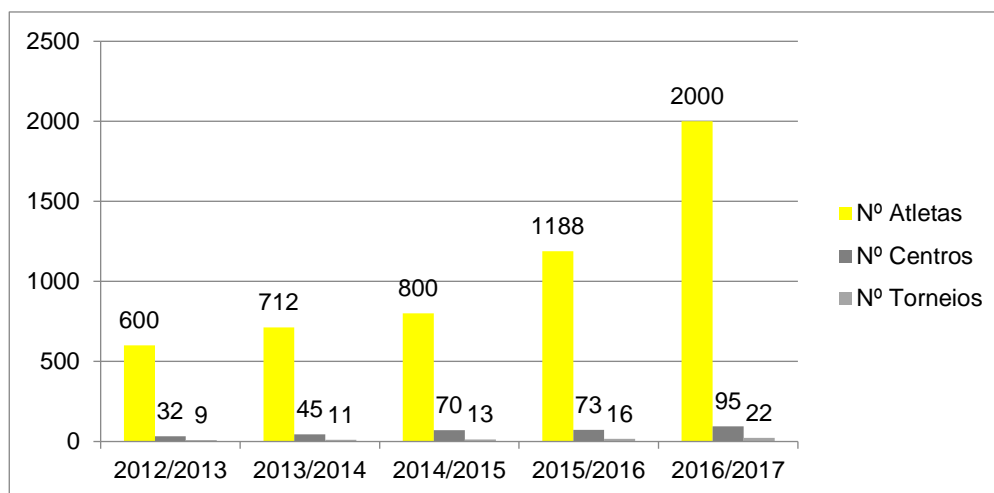


GRÁFICO 3 Nº DE PRATICANTES/ CENTROS GIRA-VOLEI

- Se nos pontos anteriores a AVL já tinha evidenciado um crescimento claro, o Gira-Volei é onde se verifica um crescimento mais evidente. Esta época contamos com 2000 atletas, distribuídos por 95 centros, com prática regular de voleibol.
- Os Centros de Gira-Volei, organizam os Encontros Convívio para apurar as duplas para os Encontros Municipais, Regionais e Nacionais de Gira-Volei. O grau de participação conta sempre com **no mínimo 200 atletas** e mobiliza professores, pais e auxiliares de acção educativa, uma vez que os Centros de Gira-Volei são criados em escolas, sobretudo para alunos do 1º ciclo.

TOTAIS: 4005 ATLETAS, ENTRE PRATICANTES FEDERADOS E NÃO-FEDERADOS

Nº EQUIPAS A COMPETIR | Nº DE JOGOS REALIZADOS

Escalaço	2013/2014			2014/2015			2015/2016		
	Equipas	Jogos	Sets	Equipas	Jogos	Sets	Equipas	Jogos	Sets
Infantis Femininos	12	81	259	12	102	326	12		
Iniciados Femininos	14	104	344	14	95	334	14		
Cadetes Femininos	14	81	282	15	85	295	13		
Juvenis Femininos	11	66	226	15	85	346	15		
Juniores Femininos	15	86	329	12	60	224	12		
Infantis/Iniciados Masculinos	7	42	196	6	30	100	4		
Cadetes /Juvenis Masculinos	6	28	117	7	42	142	5		
Juniores Masculinos	7	42	140	5	30	70	5		

TABELA 5 Nº DE EQUIPAS, JOGOS E SETS DISPUTADOS

A tabela acima mostra os jogos realizados por ano, em cada escalaço de formação, a nível regional. Os números apresentados dizem respeito aos jogos dos vários Campeonatos Regionais e do Torneio Prof. Adelaide Patrício, que é disputado pelas equipas que não conseguem apuramento para os Campeonatos Nacionais.

O valor total de equipas a competir entre 2013 e 2016 é o seguinte, por época desportiva:

2013/2014 – 86 EQUIPAS

2014/2015 – 86 EQUIPAS

2015/2016 – 80 EQUIPAS

O valor médio de jogos disputados por época é de **530 jogos** (como referido no ponto acima).

Nº DE ESPECTADORES | REPRESENTATIVIDADE NAS REDES SOCIAIS

O número de espectadores nos jogos e a representatividade da AVL são dois aspectos que estão ligados entre si e que permitem retirar conclusões sobre o alcance e a visibilidade da marca AVL nas suas competições.

No entanto, tendo em conta a actual conjuntura voleibolística de Portugal e de Lisboa, não conseguimos perceber o comportamento das massas em torno do voleibol sem tentar compreender o perfil comportamental do adepto de voleibol. As características do jogo, por sua vez, fazem com que se consiga caracterizar esse mesmo perfil comportamental.

- O voleibol é uma modalidade elitista: o jogo não é uniformemente entendido por todos devido à especificidade das suas características;
- A componente técnica que a modalidade requer, exige que a sua aprendizagem seja realizada desde idades jovens, para o correcto domínio das habilidades e gestos técnicos, o que a torna mais circunscrita a um número de praticantes e ao seu meio envolvente (pais e treinadores, que acompanham o percurso dos atletas);

Desta forma, podemos concluir que o adepto de voleibol tem, na maioria das vezes um forte background de prática (formal ou não formal) e acompanhamento do jogo, ao vivenciar a vida de atleta/ acompanhar a vida de atleta dos filhos. Após o fim do percurso como atleta, é comum ficar ligado à modalidade como adepto, por vezes como treinador e, enquanto pai e educador, incentivar os filhos a praticar voleibol.

Outros factores que podem influenciar o perfil comportamental do adepto de voleibol são os factores geográficos e sociais:

- **Regionalização do voleibol/ tradição e cultura desportiva:** No Norte há uma forte ligação ao voleibol, com a criação de uma forte cultura desportiva em torno da modalidade. No Sul, há outras modalidades a assumir mais expressão que o voleibol, mas este cresce com base em clubes com práticas instituídas e forte tradição. **Da mesma forma que este factor condiciona o número de praticantes, condiciona o número de adeptos.**

Desta forma, o adepto/ espectador de voleibol é em regra geral, um adepto que jogou ou acompanha frequentemente o jogo, por interesse próprio ou para acompanhar o percurso desportivo dos filhos. Estas características **tornam difícil de prever o numero de espectadores por jogo de voleibol**, uma vez que, em cada escalão/ universo desportivo, o grau de envolvimento não é sempre o mesmo.

REPRESENTATIVIDADE NAS REDES SOCIAIS

Podemos aplicar este mesmo perfil comportamental, aos seguidores da página de Facebook/website da AVL, porque a utilizam como ferramenta auxiliar da sua prática desportiva/ instrumento para servir a sua ligação à modalidade:

- Acompanhamento de resultados/ notícias;
- Acompanhamento de informações úteis;
- Acompanhamento do desenvolvimento do voleibol.

Números da página de Facebook:

- LIKES: 1752

- Nº MÉDIO DE LIKES POR PUBLICAÇÃO (média das últimas 10 publicações): 25

- Nº MÉDIO DE PUBLICAÇÕES POR DIA: 3

- Nº MÉDIO DE LIKES POR SEMANA: aproximadamente 8 likes por semana

Uma vez que o Facebook é uma ferramenta para seguir e acompanhar o voleibol, o seu carácter elitista, faz com que os números sejam expressivos dentro do número de praticantes.